



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PRO FIRMU BOWLING
BLANSKO**

COMMUNICATION STRATEGY FOR COMPANY BOWLING BLANSKO

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Radim Vomela

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Radim Vomela**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Komunikační strategie pro firmu Bowling Blansko

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky a trendy k marketingovému řízení a tvorbě komunikační strategie, komunikačním modelům a nástrojům)

Analýza současného stavu (analýzy vnějšího a vnitřního prostředí s důrazem na vymezený problém)

Vlastní návrhy řešení včetně ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je vytvořit návrh komunikační strategie pro firmu Bowling Blansko.

Základní literární prameny:

FORET, M. Marketingová komunikace. 2. aktualiz. vydání. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

FREY, P. Marketingová komunikace: Nové trendy 3.0. 3. rozš. vydání. Praha: Management Press, 2011. 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.

KARLÍČEK, M. a kol. Základy marketingu. Praha: Grada Publishing, 2013. 255 s. ISBN 978-80-2-7-4208-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

PELSMACKER, P. de, M. GEUENS a J. V. den BERGH. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. aktualiz. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Tato diplomová práce s názvem „Komunikační strategie pro firmu Bowling Blansko“ se zabývá marketingem a převážně komunikační strategií. Cílem práce je vytvořit návrh komunikační strategie pro vybranou firmu. První část práce se věnuje marketingovým pojmům, marketingové komunikaci a trendům, které s touto problematikou souvisejí. V druhé části se práce zaměřuje na analýzu současného stavu firmy. Na základě jednotlivých analýz jsou v závěrečné části práce navržena opatření vedoucí k efektivnější komunikaci se zákazníky a k jejich celkové spokojenosti.

ABSTRACT

Here, the Master's thesis entitled „Communication strategy for the firm Bowling Blansko“ deals with the marketing and especially the communication strategy. The objective of the thesis is to design a communication strategy model for the selected business organization. The first part of the thesis is about marketing keywords, communication and trends closely related to the discussed topic. In the second part, the focus is pointed at an analysis of the current condition of the firm. On the basis of individual analyses, arrangements are proposed potentially leading to a more effective communication with customers and consequently making them feel happier.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, marketingová komunikace, komunikační strategie, marketingový mix, komunikační mix, propagace, bowling

KEYWORDS

marketing, marketing communication, communication strategy, marketing mix, communication mix, promotion, bowling

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

VOMELA, R. *Komunikační strategie pro firmu Bowling Blansko*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017, 113 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

V Brně dne 24. května 2017

.....

Bc. Radim Vomela

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, které mi pomohly při vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat své sestře za jazykovou korekturu, panu Dušanu Zelenému z Bowlingu Blansko za vstřícný přístup a konzultace k analytické části mé práce. A v neposlední řadě velký dík patří také mým rodičům, kteří mě po celou dobu mého studia na vysoké škole podporovali.

OBSAH

ÚVOD	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU	13
1.1 Cíle práce	13
1.2 METODY A POSTUP ŘEŠENÍ.....	14
1.2.1 Postup provedení analýz a použité metody.....	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	18
2.1 Marketing	18
2.2 Marketingové řízení	18
2.2.1 Vize.....	18
2.2.2 Mise	19
2.2.3 Cíle.....	19
2.2.4 Nové marketingové prostředí.....	20
2.3 Marketing a hodnota pro zákazníka	20
2.3.1 Hodnotový řetězec	20
2.4 Marketingová strategie.....	21
2.4.1 Strategie vůdčího postavení v nákladech.....	21
2.4.2 Strategie diferenciacce.....	22
2.4.3 Strategie zaměření.....	22
2.5 Komunikační strategie	22
2.6 Marketingová komunikace.....	22
2.6.1 Cíle marketingové komunikace	23
2.6.2 Efektivní komunikace	23
2.6.3 Komunikační proces	24
2.6.4 Makromodel komunikačního procesu	24
2.6.5 Model DAGMAR	25

2.6.6	Komunikační model AIDA.....	26
2.7	Holistický marketingový koncept	27
2.7.1	Interní marketing.....	28
2.7.2	Vztahový marketing.....	28
2.7.3	Společensky zodpovědný marketing	29
2.7.4	Integrovaný marketing.....	29
2.8	Integrovaná marketingová komunikace	29
2.9	Marketing služeb	30
2.9.1	Specifické vlastnosti služeb	30
2.9.2	Klasifikace služeb	31
2.9.3	Kvalita služeb	32
2.9.4	Marketingový mix ve službách.....	33
2.10	Marketingový mix	34
2.10.1	Produkt.....	35
2.10.2	Cena	36
2.10.3	Distribuce (místo)	38
2.10.4	Propagace (komunikace).....	39
2.11	Komunikační mix	40
2.11.1	Reklama	40
2.11.2	Podpora prodeje	44
2.11.3	Public relations (vztahy s veřejností).....	45
2.11.4	Přímý marketing	46
2.11.5	Osobní prodej.....	49
2.12	Média v marketingu.....	51
2.12.1	Důležitá kritéria pro správnou volbu reklamního média	51
2.12.2	Faktory ovlivňující úspěch tiskové reklamy	51

2.13	Trendy v marketingové komunikaci.....	53
2.13.1	Guerilla marketing	53
2.13.2	Event marketing.....	54
2.13.3	Product placement.....	54
2.13.4	Digitální marketing	55
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	58
3.1	Základní informace o firmě.....	58
3.2	Charakteristika firmy	58
3.3	Organizační struktura	60
3.4	Analýza vnějšího prostředí.....	61
3.4.1	PESTLE analýza	61
3.4.2	Analýza trhu.....	69
3.4.3	Porterův model pěti sil.....	71
3.5	Analýza vnitřního prostředí.....	73
3.5.1	Analýza 7S	73
3.5.2	Analýza zdrojů.....	76
3.5.3	Marketingový mix.....	81
3.5.4	Obsazenost	87
3.6	SWOT analýza	88
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	92
4.1	Webové stránky.....	92
4.2	Sociální sítě	95
4.3	Reklama na sloupech veřejného osvětlení	97
4.4	Inzerce v tisku	98
4.5	Outdoorová reklama - billboard	99
4.6	Dotazník	101

4.7 Náklady na navrhovaná opatření.....	102
ZÁVĚR	103
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	104
SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	110
SEZNAM PŘÍLOH.....	112

ÚVOD

Už jako žák na základní škole jsem se účastnil bowlingového turnaje pořádaného v Blansku a velmi jsem si tento sport oblíbil a často toto zařízení navštěvoval s rodinou či kamarády. Právě proto mě napadlo, že bych tuto firmu mohl oslovit a zeptat se na možnost psát diplomovou práci o jejich organizaci. Setkal jsem se zde se vstřícným přístupem a po pár schůzkách jsme se domluvili, že by bylo vhodné, kdybych psal téma týkající se marketingu, konkrétně komunikace.

Během svého studia na fakultě podnikatelské jsem si prošel mnoha oblastmi, které se týkají podniku. Samozřejmě také marketingem, a protože mě tato oblast vždy bavila, tak jsem tuto nabídku uvítal.

Firma sice nějaké aktivity v oblasti marketingu podniká, ale rozhodně je co zlepšovat a právě k tomu by měla posloužit má diplomová práce. Cílem této práce tedy bude vytvořit komunikační strategii pro tuto firmu a navrhnout opatření ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníků.

V dnešní moderní době a velké konkurenci firem na straně nabídky, je marketing čím dál více klíčovým faktorem, který ovlivňuje úspěšnost firmy. Velmi důležitá je komunikace se zákazníky, která je jednou ze součástí marketingu jako takového. Správně zvolená komunikační strategie by měla být součástí každé firmy.

Jak už jsem zmínil, ve své práci se budu věnovat marketingové analýze firmy Bowling Blansko. Tato firma působí v oblasti poskytování služeb, a to provozování bowlingu a restaurace. Protože je Blansko „hlavním“ městem chráněné krajinné oblasti Moravského krasu, tak je zde velký potenciál pro zvýšení návštěvnosti a spokojenosti zákazníků dané firmy.

V první části své práce se budu zabývat marketingem, marketingovými pojmy, marketingem služeb a také současnými trendy v marketingové komunikaci.

V druhé části provedu analýzu současného stavu firmy, která bude zahrnovat analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Při zpracovávání těchto analýz využiji teoretické poznatky získané v předchozí části mé práce.

V závěrečné části bude na základě jednotlivých analýz navržena nová komunikační strategie firmy a také návrhy, vedoucí ke zlepšení komunikace se zákazníky a jejich celkové spokojenosti.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU

Dnešní doba je charakteristická velkou konkurencí volně soutěžících firem. Už nestačí pouze vyrábět kvalitní produkt či poskytovat kvalitní službu s přesvědčením, že kvalita si svého zákazníka „najde“. Samozřejmě ale poskytovat služby v určité úrovni kvality je také jedním z nezbytných kroků. Ovšem velmi důležitá je u výrobků či služeb jejich marketingová podpora. Každá firma by měla mít alespoň nastíněnou základní marketingovou a komunikační strategii a výhled do budoucnosti co se marketingu týče. Současná společnost i byznys jako takový pomalu směřují k tomu, že se vše přesouvá na internet, to znamená, že kromě klasických marketingových nástrojů je propagace na „síti“ nezbytná a její důležitost bude postupem času narůstat. Firma, kterou jsem si vybral ke zkoumání, Bowling Blansko, je zavedená a prosperující firma. Na konzultaci s vedením firmy mně bylo řečeno, že firma má problém s obsazeností bowlingových drah v určitý čas. Obsazenost jednotlivých bowlingových drah dopoledne a na začátku odpoledne je malá a je zde určitě prostor pro opatření, která by vedla ke zvýšení počtu návštěvníků v tuto dobu. Podle mého názoru lze toho docílit vylepšením marketingové komunikace a zacílením na konkrétní zákaznický segment. A právě marketingovou komunikací a komunikační strategií se bude zabývat tato diplomová práce.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je:

Cílem práce je vytvořit návrh komunikační strategie pro firmu Bowling Blansko.

Dílčí cíle práce jsou:

- Analyzovat současnou situaci firmy v marketingové komunikaci, vyhodnotit její silné a slabé stránky.
- Zlepšit kvalitu poskytovaných služeb a zajistit větší spokojenost zákazníků.
- Najít způsob jak lépe firmu zviditelnit a pokusit se o zlepšení vnímání značky Bowling Blansko.

1.2 METODY A POSTUP ŘEŠENÍ

Tato práce obsahuje tři části, a to teoretickou, analytickou a návrhovou část. První část práce se věnuje marketingovým pojmům a analýzám, které s touto problematikou souvisejí. Praktická část se zaměřuje na analýzu současného stavu firmy. Je zde provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy Bowling Blansko. Na základě jednotlivých analýz je v závěrečné části práce navržena možná komunikační strategie firmy a také návrhy, vedoucí ke zlepšení jak právě současné komunikační strategie, tak i celkové spokojenosti zákazníků.

1.2.1 Postup provedení analýz a použité metody

Při zpracování praktické části této diplomové práce budou použity následující metody:

a) Analýza vnějšího prostředí

Analýza PESTLE

Analýzou, která se týká vnějšího prostředí, je analýza PESTLE, někdy také uváděna jako SLEPTE. Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen jednotlivých typů **vnějších faktorů**:

- **P** – politické
- **E** – ekonomické
- **S** – sociální
- **T** – technologické
- **L** – legislativní
- **E** – ekologické

Podstatou této analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejdůležitější jevy, události a rizika, které ovlivňují organizaci.^{1,2}

¹ SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 16-20.

² FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 48.

Analýza trhu

Kromě výše zmíněné PESTLE analýzy do analýzy vnějšího prostředí patří analýza trhu, kde se zkoumají například informace o velikosti trhu, struktuře trhu a jeho účastnících.

Analýza konkurenčních sil (model pěti sil)

Další analýzou, která spadá do vnějšího prostředí, konkrétně do oborového prostředí, je Porterův model 5F (five forces). Tato analýza určuje stav konkurence v daném odvětví, která závisí na působení pěti základních sil:

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- vyjednávací síla odběratelů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba substitutů.

Někdy se používá i šestý faktor, kterým je vláda. Výsledkem působení všech pěti faktorů je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví.^{3,4}

b) Analýza vnitřního prostředí

V této části použijí strukturu metody, která je známá pod názvem McKinsey 7S. Další, kterou také použijí, je analýza zdrojů. Na závěr aplikují velmi využívanou metodu, a to metodu marketingového mixu, která je úzce provázána s analýzou 4C.

Analýza 7S

McKinsey 7S je analytická technika, která se používá pro hodnocení kritických faktorů firmy. Obsahuje níže uvedené složky:

- Strategie
- Struktura

³ KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*, s. 47-49.

⁴ SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 47-48.

- Systémy
- Styl řízení
- Spolupracovníci
- Sdílené hodnoty
- Schopnosti⁵

Analýza zdrojů

Zdroje jsou většinou rozděleny do čtyř skupin, a to:

- 1) Hmotné zdroje.** Klasickými hmotnými zdroji jsou zařízení, stroje, pozemky, budovy a dopravní prostředky. Jen výčet těchto zdrojů ovšem nestačí. Je důležité zaměřit se také na otázky týkající se povahy těchto zdrojů, jako je například jejich stáří, stav, způsobilost a umístění těchto zdrojů, protože tyto faktory určují jejich použitelnost při získávání konkurenční výhody.
- 2) Lidské zdroje.** Zahrnují především počet disponibilních zdrojů a jejich strukturu podle kvalifikací. Je ovšem vhodné tyto charakteristiky doplnit o další údaje, například o motivaci či adaptabilitu.
- 3) Finanční zdroje.** Tyto zdroje jsou charakterizované vlastními a cizími zdroji a ovlivňují finanční strukturu a stabilitu firmy.
- 4) Nehmotné zdroje.** Patří sem oblast technologie, například patenty, licence, know-how a dále také oblast zahrnující pověst firmy, ochrannou známku, značku atd. Obzvláště v oblasti služeb může pověst představovat hlavní výhodu firmy, a proto by neměla být opomíjena.^{6,7}

Marketingový mix

Marketingový mix (4P) slouží ke stanovení produktové strategie a produktového portfolia. Skládá se ze čtyř složek, a to:

- Produkt
- Cena
- Distribuce (místo)

⁵ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 86.

⁶ JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*, s. 132-133.

⁷ SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 76-77.

- Propagace (komunikace)

Existují i modely 5P a 7P. V prvním případě jde o rozšíření o složku – lidé. Model 7P je rozšířen dále o procesy a materiální prostředí.⁸

c) SWOT analýza

Jedná se o techniku zaměřenou na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Název SWOT je složen z počátečních písmen:

- S – silné stránky
- W – slabé stránky
- O – příležitosti
- T – hrozby⁹

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	silné stránky (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> • kvalifikovaný personál • finanční stabilita • ... 	slabé stránky (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> • spolehlivost strojů • stabilita procesů • ...
	příležitosti (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> • nová technologie • kamerový systém • ... 	Hrozby (Threats) <ul style="list-style-type: none"> • daňová reforma • nová služba konkurence • ...

Obrázek 1: Příklad SWOT matice¹⁰

Platí, že silné a slabé stránky se vztahují ke konkrétnímu produktu či službě, naproti tomu příležitosti a hrozby jsou popisem prostředí firmy neboli trhu.¹¹

⁸ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 56.

⁹ SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 91-94.

¹⁰ MEDIAGURU. SWOT analýza. *mediaguru.cz* [online] © 2017 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/swot-analyza/>

¹¹ Tamtéž.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Marketing

Cílem marketingu je zjišťování a naplňování lidských a společenských potřeb.¹² Jedna z nejstručnějších definic marketingu zní takto: „Naplňovat potřeby se ziskem.“¹³

Existuje samozřejmě řada dalších definic, ať už v literatuře nebo na internetu, níže si jich ještě pár představíme.

*„Marketing je výrazem podnikatelského myšlení, které je orientováno na trh a které se vyznačuje tvořivostí, systematickostí a agresivitou. Nespokojuje se s reakcí na vývoj na trhu, nýbrž usiluje o aktivní ovlivnění trhu, jeho doplnění, případně vytvoření zcela nového trhu.“*¹⁴

Podle britského Chartered Institute of Marketing představuje marketing: *„Manažerský proces sloužící k identifikaci, anticipaci a uspokojení požadavků zákazníků, a to se ziskem.“*¹⁵

Peter Drucker říká: *„Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama.“*¹⁶

2.2 Marketingové řízení

Marketingové řízení by mělo být nedílnou součástí řízení každé firmy. Jádrem marketingového řízení je trh a jeho cíloví účastníci. Východiskem pro účinnou aplikaci marketingu v řízení firmy je stanovení firemní vize, mise a cílů.^{17,18}

2.2.1 Vize

Vize „odpovídá“ na otázku, jak bude firma vypadat v budoucnosti. Vize by měla být jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná.¹⁹

¹² KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 43.

¹³ Tamtéž, s. 43.

¹⁴ VAŇÁK, M. *Základy marketingu*, s. 6.

¹⁵ KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*, s. 18.

¹⁶ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 44.

¹⁷ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 21.

¹⁸ ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*, s. 10.

¹⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 19.

Vize má tři základní cíle, a to:

1. vyjasnit obecný směr,
2. motivovat lidi k vykročení správným směrem,
3. rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.²⁰

Jako příklad vize nám poslouží vize společnosti Coca-Cola. Ta zní: „Stát se prodejnou organizací světové třídy“.²¹

2.2.2 Mise

Termín mise je také někdy nahrazován českým ekvivalentem poslání. Poslání vyjadřuje smysl existence firmy. Posláním každé firmy je, aby svými produkty či službami uspokojovala potřeby zákazníků a z výnosů své činnosti naplňovala potřeby všech zainteresovaných stran.²²

Příkladem nám může být slogan společnosti České dráhy, který v současné době zní: „České dráhy – Váš národní dopravce.“

2.2.3 Cíle

Cíle lze rozdělit do pěti základních skupin na:

- cíle týkající se postavení na trhu (podíl na trhu, velikost obratu),
- cíle týkající se rentability (zisk),
- finanční cíle (likvidita, schopnost samofinancování),
- sociální cíle (ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců),
- cíle týkající se prestiže a společenského postavení (image, prestiž).²³

Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria, zde hovoříme o tom, že cíle by měly být „SMART“:

- specifické,
- měřitelné,
- akceptovatelné,
- realistické,

²⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 19.

²¹ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 21.

²² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 21.

²³ Tamtéž, s. 26-27.

- časované.²⁴

2.2.4 Nové marketingové prostředí

Trh se za posledních deset let výrazně změnil a odlišuje se od podoby, kterou měl v minulosti. Existuje několik důležitých společenských sil, které podněcují nová marketingová chování, nové příležitosti a výzvy. Mezi nejvýraznější z nich patří:

- technologie informačních sítí,
- globalizace,
- deregulace,
- privatizace,
- zvýšená konkurence,
- kupní síla spotřebitelů,
- informovanost spotřebitelů.²⁵

2.3 Marketing a hodnota pro zákazníka

Smyslem veškerých firem je poskytovat hodnotu pro zákazníka, a to se ziskem. V dřívějším pojetí marketingu firma něco vyrábí a následně prodává a marketing přitom zasahuje až do prodejního servisu. Toto pojetí ovšem může fungovat jen na trzích s nedostatkem zboží či služeb. Na vyspělých trzích, kde má každý individuální přání, vnímání a preference, už ale tento koncept neobstojí. Toto zjištění vedlo k tomu, že se marketing dostal na samotný začátek plánování. Tvorbu a poskytování hodnoty lze rozdělit na tři fáze. První fází je volba hodnoty, druhou fází poskytování hodnoty a třetí fází je komunikace hodnoty využívající prodejní síly, internet, reklamu nebo jakékoliv komunikační nástroje propagující výrobek či službu.²⁶

2.3.1 Hodnotový řetězec

Koncept hodnotového řetězce byl navržen Michaellem Porterem jako nástroj pro identifikaci způsobů, jakými může firma vytvářet větší hodnotu pro zákazníky. Hodnotový řetězec je tvořen devíti strategicky významnými aktivitami – pěti hlavními a čtyřmi podpůrnými. Primární aktivity jsou: 1. logistika na vstupu, 2. provoz neboli

²⁴ SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 3.

²⁵ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 42-43.

²⁶ Tamtéž, s. 65-66.

přeměna materiálů do finálních výrobků, 3. logistika na výstupu, 4. marketing včetně prodeje, 5. služby. Specializovaná oddělení pak provádějí podpůrné aktivity, mezi něž patří: 1. nákup, 2. vývoje technologií, 3. řízení lidských zdrojů, 4. firemní infrastruktura. Úkolem firmy je analyzovat svoje vlastní náklady a svůj výkon u každé z aktivit, která vytváří hodnotu, a hledat způsoby jejich zlepšení. Úspěch firmy nezáleží jen na tom, jak dobře každé oddělení odvádí svou část práce, ale také na tom, jak dokáže každé oddělení navzájem koordinovat při provádění klíčových podnikových procesů.²⁷

Klíčové podnikové procesy:

- proces vnímání trhu – sbírání informací z trhu a jednání podle nich,
- proces přípravy nové nabídky – výzkum, vývoj a uvádění vysoce kvalitních nabídek na trh, pokud možno co nejrychleji a v rámci rozpočtu,
- proces získávání zákazníků – definování cílových trhů a vyhledávání nových zákazníků,
- proces řízení vztahů se zákazníky – aktivity vedoucí k získání hlubšího pochopení a vytvoření vztahů se zákazníky,
- proces řízení dodávky – přijímání a schvalování objednávek aj.²⁸

2.4 Marketingová strategie

Cíle určují, čeho chce firma dosáhnout, strategie pak reprezentuje postup, jak toho dosáhnout. Členění strategií podle strategického modelu M. Portera vychází z vymezení základních možností získání konkurenční výhody. Hovoří se zde o tzv. generických strategiích, kam patří strategie celkového náskoku v nákladech, strategie diferenciacce a strategie zaměření.²⁹

2.4.1 Strategie vůdčího postavení v nákladech

Tato strategie předpokládá, že firma bude úspěšná, pokud bude mít na daném trhu nižší náklady než konkurence. Firmy se snaží, aby měly co nejnižší náklady, aby mohly stanovit své ceny pod úroveň konkurence a získat tržní podíl. Problémem většinou je, že se objeví nová firma, která je schopna náklady „stlačit“ ještě níže.³⁰

²⁷ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 66.

²⁸ Tamtéž, s. 66.

²⁹ Tamtéž, s. 83.

³⁰ Tamtéž, s. 83.

2.4.2 Strategie diferenciacie

Firma, která používá tuto strategii, se snaží o to, aby dosáhla lepšího výkonu v oblasti, která je pro většinu zákazníků důležitá. Firma, která usiluje o vedoucí postavení v kvalitě, musí například vyrábět své výrobky z těch nejvyšších materiálů a pečlivě je kontrolovat na výstupu a jejich kvalitu také odpovídajícím způsobem komunikovat.³¹

2.4.3 Strategie zaměření

Při uplatnění této strategie se firma zaměřuje na úzký segment zákazníků se specifickými potřebami. Snaží se tento segment co nejvíce poznat, a poté u něj usiluje o získání náskoku v nákladech nebo v diferenciaci.³²

2.5 Komunikační strategie

Komunikační strategie je podřazená v hierarchii strategií pod marketingovou strategii. Marketingová strategie představuje postup jak dosáhnout stanovených cílů, oproti tomu komunikační strategie už stanovuje konkrétní kroky a způsob komunikace se zákazníky. Komunikační strategie se zaměřuje na stávající i potenciální zákazníky. Popisuje možnosti, jak má firma dosáhnout stanovených cílů s podmínkou, že musí být v souladu s marketingovou strategií, a také by měla být schopna přizpůsobit se situaci na trhu.³³

S komunikační strategií úzce souvisí pojem marketingová komunikace a také komunikační mix. Oběma těmito pojmy se budeme věnovat podrobněji v samostatných kapitolách.

2.6 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je nástrojem, kterým se firmy snaží přesvědčovat, informovat a upomínat spotřebitele o výrobcích nebo značkách, které prodávají. Marketingová komunikace je prostředkem, pomocí něhož společnost může vyvolat dialog a navázat vztahy se spotřebiteli.³⁴

³¹ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 83.

³² Tamtéž, s. 83.

³³ PANKREA. Komunikační strategie. *pankrea.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: https://www.pankrea.cz/clanek/komunikacni-strategie_113

³⁴ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 516.

Marketingová komunikace by měla být:

- oboustranná,
- vyvážená,
- etická.³⁵

2.6.1 Cíle marketingové komunikace

Cíle marketingové komunikace by měly vycházet ze strategických cílů. Mezi tradičně uváděné cíle marketingové komunikace patří:

- poskytnutí informací,
- vytvoření a stimulování poptávky,
- diferenciací produktu,
- důraz na užitek a hodnotu výrobku,
- stabilizace obratu,
- posílení firemního image,
- vybudování a udržování značky.³⁶

2.6.2 Efektivní komunikace

Úspěšná a efektivní komunikace je taková, při které platí pravidlo, že při minimálních nákladech se dosáhne maximálních cílů. Taková komunikace se většinou opírá o:

- Důvěryhodnost – komunikace stojí na vzájemné důvěře partnerů.
- Volbu vhodného prostředí a času.
- Pochopitelnost a významnost obsahu – sdělení by mělo mít význam nejen pro komunikátora, ale také pro příjemce.
- Jasnost – sdělení by mělo být vyjádřeno jednoduchými symboly a pojmy. Složitější sdělení by měla být převedena do jednoduchých sloganů. Čím déle sdělení putuje, tím by mělo být jednodušší.
- Soustavnost – komunikace jako proces nikdy nekončí a pro získání cíle je nutné jeho neustálé opakování a rozvíjení.

³⁵ MARKETINGOVENOVINY. Marketingová komunikace. *marketingovenoviny.cz* [online] © 2001-2017 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1436/

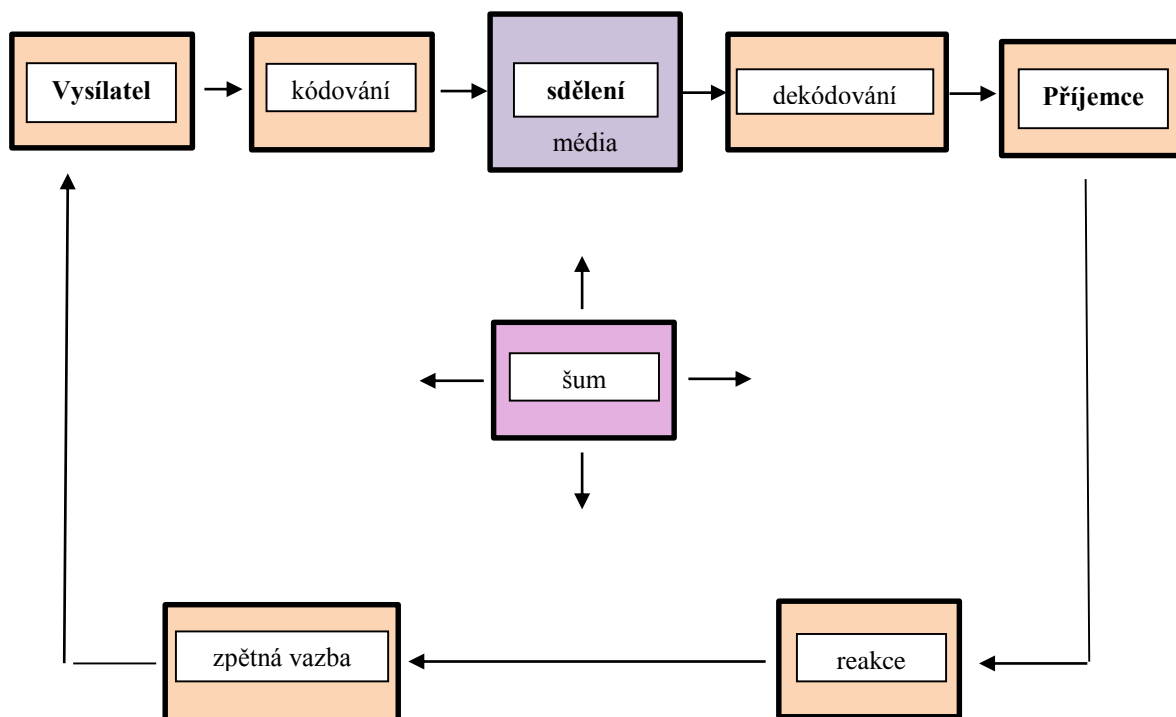
³⁶ PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*, s. 40-41.

- Osvědčené kanály – je třeba využívat prověřené komunikační kanály, protože k nim má příjemce už vytvořený vztah a respektuje je. Budování nových kanálů je výrazně nákladnější a výsledek je přitom nejistý.
- Znalost adresáta – velmi důležitá je znalost příjemce informace, jeho zvyků, schopnosti pochopit sdělení atd. Čím více víme o adresátovi, tím efektivnější sdělení jsme schopni připravit.³⁷

2.6.3 Komunikační proces

Komunikaci lze charakterizovat jako předání určitého sdělení nebo informací od zdroje k příjemci. Komunikační proces probíhá mezi prodávajícím a kupujícím, firmou a jejími zákazníky, ale také mezi firmou a dalšími zájmovými skupinami. Mezi tyto zájmové skupiny patří například zaměstnanci, dodavatelé, akcionáři, média, státní instituce aj.³⁸

2.6.4 Makromodel komunikačního procesu



Obrázek 2: Prvky komunikačního procesu³⁹

³⁷ FORET, M. *Marketingová komunikace*, s. 10-11.

³⁸ PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*, s. 21.

³⁹ Vlastní zpracování podle KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 520.

Tento obrázek znázorňuje makromodel s devíti hlavními prvky efektivní komunikace. Dva prvky představují hlavní strany – **vysílatele a příjemce**, další dva reprezentují hlavní nástroje – **sdělení a média**. Zbýlé čtyři prvky představují hlavní komunikační funkce – **kódování, dekódování, reakci a zpětnou vazbu**. Posledním prvkem je **šum**, který spočívá v náhodných sděleních, která mohou narušit původně zamýšlenou komunikaci.⁴⁰

2.6.5 Model DAGMAR

Tento model je hierarchickým modelem efektů. Většinou se používá jako rámec k definování komunikačních cílů. Pokud má jednotlivec nebo firma koupit produkt či službu, kterou dříve nekupoval, pak bude zákazník obvykle procházet devíti definovanými fázemi modelu. Těmito fázemi jsou:

- potřeba dané kategorie,
- povědomí o značce,
- znalost značky,
- postoj ke značce,
- záměr koupit značku,
- pomoc při nákupu,
- nákup,
- spokojenost,
- loajalita ke značce.⁴¹

Při stanovování komunikační strategie je nezbytné vybrat ideální komunikační efekty a cíle podle výše uvedeného seznamu. Výběr správných cílů závisí mimo jiné na problémech, které byly zjištěny v předcházejících analýzách trhu, konkurence, pozice značky a příležitostí a hrozeb.

Komunikační cíle by měly být:

- v souladu s celkovými firemními a marketingovými cíli,
- kvantifikovatelné, aby se daly měřit,
- spojeny se současnou a žádoucí pozicí produktu a značky,

⁴⁰ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 520.

⁴¹ PELSMACKER, P. de, M. GEUENS a J. V. den BERGH. *Marketingová komunikace*, s. 158-159.

- srozumitelné,
- přijatelné,
- motivující,
- přijímány jako závazné.⁴²

2.6.6 Komunikační model AIDA

Tento komunikační model se skládá ze čtyř fází:

1. fáze: **upoutání pozornosti (Awareness)**
2. fáze: **vzbuzení zájmu (Interest)**
3. fáze: **vyvolání přání (Desire)**
4. fáze: **dosažení akce (Action)**

Před koupí spotřebitel prochází popsanými čtyřmi fázemi. Nejprve si musí uvědomit samotnou existenci výrobku. Další fází je vzbuzení zájmu, který se postupně zvyšuje. V další fázi se snaží získat si informace o výrobku, které poté vyvolají přání vlastnit výrobek, a v poslední, čtvrté fázi, se spotřebitel rozhodne výrobek koupit – dosažení akce.⁴³

V komunikační praxi se používá více modelů. Všechny tyto modely ale předpokládají, že kupující prochází vždy třemi fázemi, a to stadiem kognitivním, emočním a behaviorálním, vždy v tomto pořadí. V následující tabulce si ukážeme jednotlivé modely a jejich jednotlivé kroky, spadající právě do výše zmíněných fází.^{44,45}

⁴² PELSMACKER, P. de, M. GEUENS a J. V. den BERGH. *Marketingová komunikace*, s. 158-159.

⁴³ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 56.

⁴⁴ PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*, s. 35.

⁴⁵ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 520.

Tabulka 1: Modely hierarchie reakcí^{46,47}

Stadia	Model AIDA	Model hierarchie účinků	Model inovace a přijetí	Komunikační model
Poznávací	pozornost	povědomí, znalost	povědomí	zhlédnutí, příjem, reakce
Pocitové	zájem, přání	sympatie, preference, přesvědčení	zájem, zhodnocení	postoj, úmysl
Jednání	akce	nákup	vyzkoušení, přijetí	chování

2.7 Holistický marketingový koncept

„Holistický marketingový koncept je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti.“⁴⁸

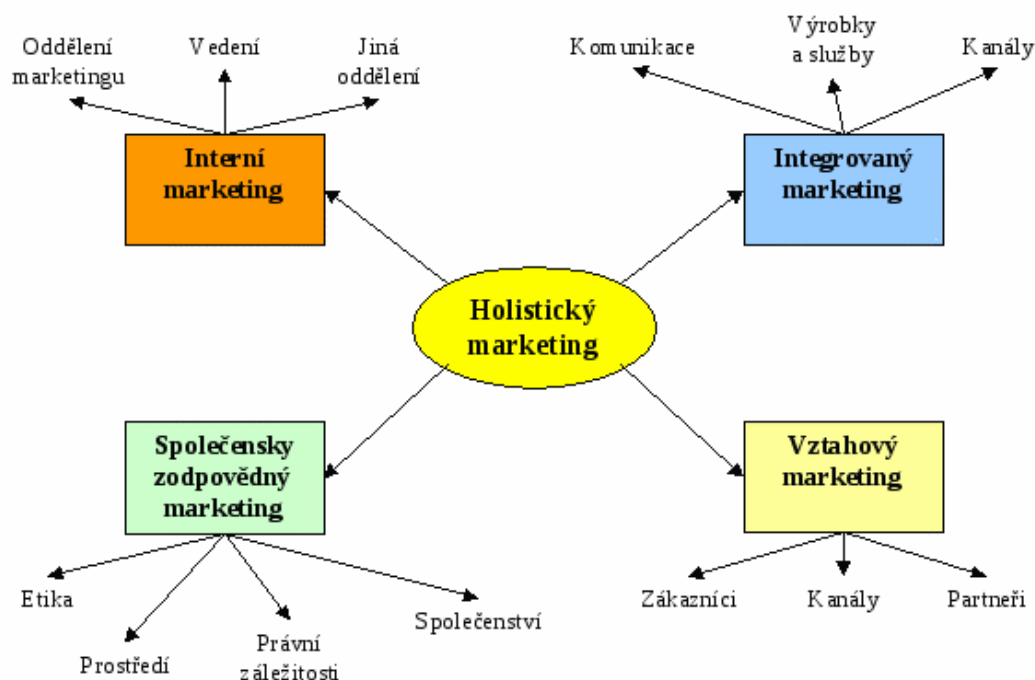
Tento koncept vychází z přesvědčení, že v marketingu záleží na všem, a že je nezbytný široký a integrovaný pohled. Holistický marketing zahrnuje čtyři hlavní komponenty, které si zobrazíme na následujícím schématu.⁴⁹

⁴⁶ Vlastní zpracování podle KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 521.

⁴⁷ Vlastní zpracování podle PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*, s. 35.

⁴⁸ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 49.

⁴⁹ Tamtéž, s. 49.



Obrázek 3: Dimenze holistického marketingu⁵⁰

2.7.1 Interní marketing

Tato část holistického marketingového konceptu má cíl najímat, školit a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí kvalitně sloužit zákazníkům. Marketing již není jen zodpovědností jediného oddělení, ale úsilím, které prostupuje celou společností. Je úspěšný jen v případě, že všechna oddělení společně pracují na splnění cílů zákazníka.⁵¹

2.7.2 Vztahový marketing

Cílem vztahového marketingu je vytvoření hlubokých a trvalých vztahů s lidmi a organizacemi, které přímo či nepřímo ovlivňují úspěch marketingových aktivit firmy. Čtyřmi klíčovými protějšky jsou zákazníci, zaměstnanci, marketingoví partneři (dodavatelé, distributoři atd.) a členové finanční komunity (akcionáři, investoři, vlastníci).⁵²

⁵⁰ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 49.

⁵¹ Tamtéž, s. 51-52.

⁵² Tamtéž, s. 50.

2.7.3 Společensky zodpovědný marketing

Společnost musí brát v úvahu kromě finančních cílů i etický, environmentální, právní a společenský dopad svých aktivit a snažit se o dlouhodobý blahobyt zákazníků a celé společnosti.⁵³

2.7.4 Integrovaný marketing

Cílem integrovaného marketingu je přijít s marketingovými aktivitami a nachystat integrované marketingové programy, které mají vytvářet, sdělovat a poskytovat hodnotu zákazníkům.⁵⁴

2.8 Integrovaná marketingová komunikace

Lze ji obecně definovat tak, že se jedná o nový způsob pohledu na celek, a to způsobem, jak vše dohromady vnímá zákazník – jako tok informací z jednoho zdroje.⁵⁵

Moderní firemní komunikace není jen součástí marketingového mixu, ale je propojena s personální politikou a dalšími funkcemi firmy.⁵⁶

„Integrovaná marketingová komunikace je ucelený proces, zahrnující analýzu, plánování, implementaci a kontrolu veškeré osobní a neosobní komunikace, médií, sdělení a nástrojů podpory prodeje, které jsou zaměřeny na vybranou cílovou skupinu zákazníků.“⁵⁷

Tento proces je plánován a organizován tak, aby bylo dosaženo základního cíle komunikace, tedy aby bylo sdělení jasné, srozumitelné, konzistentní a působivé. V integrované komunikaci se používá větší počet komunikačních nástrojů a kanálů najednou. Takovýto postup vytváří synergický efekt, tedy že účinek jednoho komunikačního nástroje posiluje efekt nástroje dalšího a zvyšuje tím celkovou efektivitu marketingové komunikace.⁵⁸

Mezi výhody integrované komunikace patří cílenost, úspornost a účinnost, vytváření jasného positioningu značky a interaktivita.⁵⁹

⁵³ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 54.

⁵⁴ Tamtéž, s. 51.

⁵⁵ PELSMACKER, P. de, M. GEUENS a J. V. den BERGH. *Marketingová komunikace*, s. 29.

⁵⁶ PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*, s. 48.

⁵⁷ Tamtéž, s. 48.

⁵⁸ Tamtéž, s. 48.

⁵⁹ PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*, s. 49.

Základní rozdíly mezi klasickou a integrovanou komunikací si ukážeme v následující tabulce.

Tabulka 2: Klasická a integrovaná komunikace⁶⁰

Klasická komunikace	Integrovaná komunikace
zaměřená na akvizici, prodej	zaměřená na udržování trvalých vztahů
masová komunikace	selektivní komunikace
monolog	dialog
iniciativa je na straně vysílajícího	příjemce přebírá iniciativu
přesvědčování	informace jsou poskytovány
vlastnosti značky	důvěra ve značku
orientace na transakci	orientace na vztahy
změna postojů	spokojenost
moderní, přímočará, masivní	postmoderní, cyklická

2.9 Marketing služeb

Službu lze chápat jako: *„Jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv.“*⁶¹

2.9.1 Specifické vlastnosti služeb

Služby se od hmotných výrobků odlišují tzv. „čtyřmi I – 4I“ podle počátečních písmen v angličtině. V češtině se spíše používá 4N podle českých ekvivalentů.

- **Nehmotnost** (intangibility) – služby nemají barvu, tvar, chuť ani obal; někdy jsou spojovány s hmotnými výrobky prvky (př. letadlo), ale vlastní služba (přeprava z místa na místo) zůstává nehmotná,
- **Nestálost** (inconsistency) – realizace a kvalita služby jsou velmi proměnlivé, kvalita služby závisí hlavně na lidech a na momentální situaci.

⁶⁰ Vlastní zpracování podle PELSMACKER, P. de, M. GEUENS a J. V. den BERGH. *Marketingová komunikace*, s. 31.

⁶¹ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 440.

- **Neoddělitelnost** (inseparability) – služba je neoddělitelně spojená s místem, časem a osobou, která ji zajišťuje.
- **Neskladovatelnost** (inventory) – služby nemohou být skladovány, nedají se odložit, „většinou zákazník čeká na službu, nikoliv naopak“.⁶²

2.9.2 Klasifikace služeb

Existuje spousta různých druhů klasifikací služeb, my si pro naše účely uvedeme dvě různé klasifikace služeb.

Odvětvové třídění služeb

- **Terciární** služby charakterizujeme jako služby, které byly dříve vykonávány doma. Patří sem například služby ubytovací a stravovací, kadeřnictví, čistírny, kosmetické služby atd.
- **Kvartérní** služby jsou takové služby, které usnadňují a zefektivňují rozdělení práce. Řadí se sem například doprava, obchod, komunikační a finanční služby atd.
- **Kvintérní** služby jsou takové, které nějakým způsobem mění a zdokonalují jejich příjemce. Například vzdělávání, volný čas, zdravotnické služby atd.⁶³

Další možné členění služeb je podle následujících sedmi kritérií:

- **stupeň hmotnosti služby** – určité služby jsou vázány více na hmotnou stránku než jiné, například pohodlnost postele při ubytování v hotelu má jinou váhu pro klienta než pohodlnost lavice pro vysokoškolského studenta,
- **osobní účast zákazníka** – existuje rozdílná účast zákazníka (například u člověka cestujícího hromadnou dopravou se vyžaduje větší účast, než u někoho kdo posílá dopis, v prvním případě se člověk služby přímo účastní, v druhém ne),
- **místo a čas doručení služby** – někdy si zákazník musí „jít za službou“ (restaurace) a někdy „si jde služba za zákazníkem“ (dovoz jídla domů),
- **individualizace versus standardizace** – například vlaková doprava přepravuje cestující standardizovaně (po předem určených zastávkách), kdežto například taxi služba plní individuální přání zákazníka,

⁶² FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 153-154.

⁶³ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 23.

- **vztah se zákazníky** – u některých služeb je velmi osobní (lékař), u jiných zcela anonymní (veřejná hromadná doprava),
- **význam sezónnosti poptávky** – například lyžařské vleky jsou provozovány jen sezonně, kdežto poptávka po lékařích je v průměru konstantní,
- **znalost vybavy a personálu poskytovatele** – u některých služeb se zákazník seznamuje s budovou a vybavením (nemocnice), u některých s nimi vůbec nepřijde do kontaktu (telefonní operátoři).⁶⁴

Podle Kotlera existuje několik základních rysů, které nám mohou napomoci rozdělit služby podle určitých charakteristických znaků:

- služby se liší podle toho, jestli jsou založené na zařízení (prodejní automaty) nebo na lidech (kadeřnictví),
- firmy, které poskytují služby, si mohou vybrat mezi různými procesy, například restaurace může být provozována různou formou (fast food, klasické restaurace apod.),
- některé služby vyžadují přítomnost klienta (modeláž nehtů), některé nikoliv (oprava automobilu),
- služby se také mohou rozdělit podle toho, jestli naplňují osobní potřebu nebo firemní,
- poskytovatelé služeb se také mohou lišit ve svých cílech (ziskové a neziskové) a vlastnictví (soukromé a veřejné).⁶⁵

2.9.3 Kvalita služeb

Většinou se kvalita služeb definuje následujícími položkami:

1. **spolehlivost** – schopnost realizovat a poskytovat služby spolehlivě a správně,
2. **vnímavost** – schopnost reagovat rychle a tvořivě,
3. **kompetentnost** – uplatnění požadovaných schopností a znalostí k bezvadnému poskytnutí služby,
4. **zdvořilost**,
5. **důvěryhodnost** – loajalita vůči zákazníkům.

⁶⁴ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 154-155.

⁶⁵ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 442.

6. **bezpečnost, jistota** – poskytování služby by nemělo pro zákazníka představovat riziko,
7. **přístupnost** – snadná dostupnost na žádoucím místě,
8. **hmatatelnost** – úroveň fyzického vybavení pro poskytnutí služby,
9. **komunikativnost** – schopnost správně a srozumitelně popsat službu,
10. **pochopení zákazníka** – poznat zákazníka a jeho problémy.⁶⁶

2.9.4 Marketingový mix ve službách

Marketingový mix a jeho jednotlivé složky si podrobněji rozebereme v následující kapitole. Zde si pouze stručně popíšeme ty složky marketingového mixu, které jsou tzv. „přidané“.

Služby jsou velmi specifické, a proto se zde postupem času přišlo na to, že jsou původní čtyři P nedostatečné. Řešením bylo připojení dalších tří P k tradičnímu rozdělení 4P. Těmi „novými P“ jsou lidé (people), materiální prostředí (physical evidence) a procesy (process).⁶⁷

Lidé

Při poskytování služeb dochází ve většině případů k určité míře kontaktu zákazníka s poskytovatelem služby (zaměstnanci). Z tohoto důvodu se lidé stávají jedním z klíčových prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu.⁶⁸

Materiální prostředí

Protože služby mají nehmotný charakter, nemůže zákazník posoudit službu dříve, než ji spotřebuje. To zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí může mít mnoho forem – vlastní budova, kancelář, brožura vysvětlující různé druhy pojištění. Důkazem o kvalitě služby je i oblečení zaměstnanců.⁶⁹

⁶⁶ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 156.

⁶⁷ VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 22.

⁶⁸ Tamtéž, s. 22.

⁶⁹ Tamtéž, s. 23.

Procesy

Během procesu poskytování služby dochází k interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem, proto je velmi důležité zaměřit se na způsob poskytování služby. Velmi klíčovým faktorem u mnoha služeb je například doba čekání.⁷⁰

2.10 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nástrojů, díky nimž může marketing ovlivňovat tržby. Klasické nástroje marketingového mixu se označují jako **4P**: výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion).⁷¹ Někteří autoři považují tento koncept za nedostatečný a „přidávají“ další P, a to lidé (people). Tento model se označuje jako 5P. Další modifikací marketingového mixu je model 7P s přidanými procesy (process) a materiálním prostředím (physical evidence).

Model 4P je brán pouze z pohledu výrobce, proto se postupem času vyvinul koncept 4C, který se dívá na poskytovanou službu z pohledu zákazníka. Patří sem: řešení potřeb zákazníka (customer solution), náklady vzniklé zákazníkovi (cost), dostupnost řešení (convenience) a komunikace (communication).⁷²

Na následujících stránkách si představíme a podrobněji popíšeme jednotlivé složky marketingového mixu základního modelu, a to 4P.

⁷⁰ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 23.

⁷¹ KOTLER, P. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*, s. 69.

⁷² KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*, s. 152.

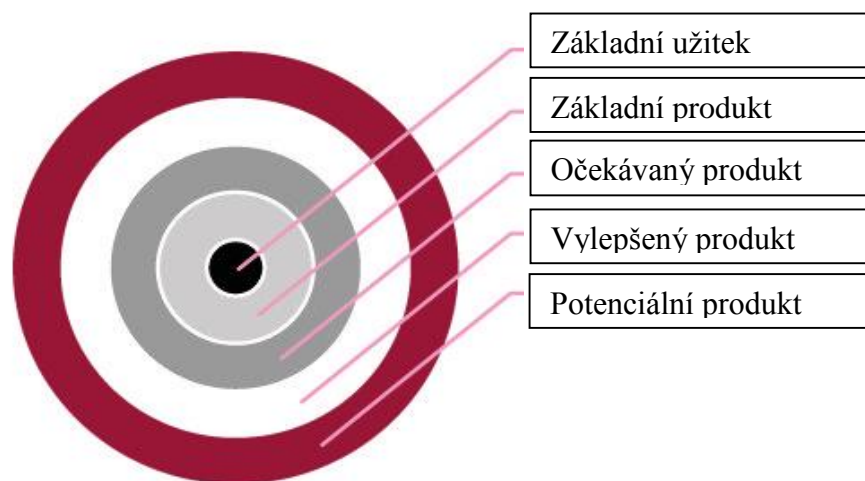
2.10.1 Produkt

Za produkt můžeme považovat kromě fyzického zboží, také služby, informace, myšlenky, zážitky a jejich nejrůznější kombinace. Jedinou společnou podmínkou všech těchto modifikací produktu je ta, že mohou být předmětem směny.⁷³ Produkt je nejdůležitější součástí marketingového mixu, je tím, co chceme na trhu prodat.

Z hlediska marketingu je produkt tvořen třemi úrovněmi:

1. **Základní úroveň** - jádro výrobku, což je základní užitek, který by měl produkt představovat. Představuje účel jeho koupě.
2. **Druhá úroveň** – vlastní výrobek, který zahrnuje kvalitu, funkčnost, design, značku a obal.
3. **Třetí úroveň** – rozšířený výrobek nabízí kupujícímu služby, které jsou spojené se základním a vlastním výrobkem, př. záruční servis, možnost různých druhů financování nebo instalace.⁷⁴

Rozšířené chápání produktu definuje Kotler, který tvrdí, že produkt může být vnímán na pěti úrovních.



Obrázek 4: Pět úrovní produktu⁷⁵

⁷³ KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*, s. 154.

⁷⁴ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 13.

⁷⁵ Vlastní zpracování podle KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*, s. 157.

Jako příklad uplatnění tohoto konceptu si uvedeme poskytování hotelových služeb. První úroveň „základní užitek“ představuje hlavní důvod koupě. V našem případě si zákazník hotelu kupuje odpočinek a spánek. Tento užitek je následně zhmotněn v další úrovni, a to v základním produktu. V našem případě může zahrnovat lůžko, koupelnu stůl atd. Další úroveň, očekávaný produkt, představuje takové vlastnosti, které zákazníci v dané oblasti očekávají. V tomto případě to může být čisté lůžko, svítící lampy, stupeň klidu atd. Čtvrtou úrovní je vylepšený produkt a zde se například očekává masážní vana v koupelně, šampaňské zdarma aj. Poslední úroveň je potenciální produkt, který představuje všechna možná vylepšení konkrétního produktu.⁷⁶

2.10.2 Cena

Cenou rozumíme peněžní částku, kterou obdržíme za prodaný produkt. Jde o jedinou složku marketingového mixu, která nám přináší výnosy, všechny ostatní složky jsou spojeny výhradně s náklady.

Pokud budeme vycházet ze základních pravidel ekonomie, tak můžeme konstatovat, že pokud firma sníží cenu, vzroste poptávka po jejích produktech a naopak. Zjednodušeně to znamená, že čím je cena vyšší, tím je objem prodeje menší a čím je nižší, tím se objem prodeje zvyšuje. Tato teorie ovšem neplatí ve všech případech, protože například u luxusního zboží dochází k tzv. Veblenovu efektu, kdy příliš nízká cena je zákazníky vnímána jako podezřelá a neodpovídající exkluzivitě produktu. Poptávané množství samozřejmě neroste donekonečna, od určité výše ceny začne množství také klesat.⁷⁷

Výši ceny ovlivňují interní a externí faktory:

- a) **interní faktory** – sem patří všechny náklady, př. náklady na vývoj, výrobu, distribuci, prodej i propagaci,
- b) **externí faktory** – např. jimi mohou být poptávka a konkurence, které vymezují horní hranici ceny.⁷⁸

⁷⁶ KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*, s. 157.

⁷⁷ Tamtéž, s. 171-172.

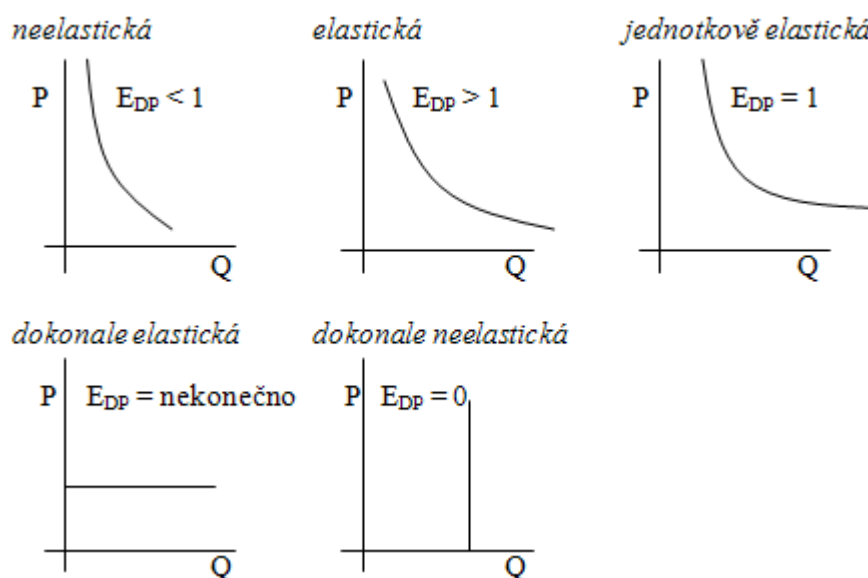
⁷⁸ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 27.

Existují čtyři základní a nejpoužívanější způsoby stanovování ceny, a to:

- 1) **Cena orientovaná na náklady** – vychází z nákladů a zisk se vypočítává jako procentní podíl k nákladům, pro správné stanovení ceny je důležité zohlednit nejen náklady a zisk, ale také daně.⁷⁹
- 2) **Cena orientovaná na poptávku** – podstatou stanovení ceny je, že se určuje na základě odhadu prodeje a vychází z elasticity poptávky.⁸⁰
Cenová elasticita poptávky se vypočítá podle tohoto vzorce:

$$Edp = \frac{\% \text{ změna poptávaného množství}}{\% \text{ změna ceny}}^{81}$$

Typy cenových elasticit jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obrázek 5: Elasticita poptávky⁸²

⁷⁹ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 30.

⁸⁰ Tamtéž, s. 32.

⁸¹ Tamtéž, s. 32.

⁸² MIRAS. Chování spotřebitele a formování poptávky. *miras.cz* [online] © 2000-2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n03-poptavka.php>

- 3) **Cena orientovaná na konkurenci** – jedná se o nejjednodušší metodu stanovování ceny. Vychází z ceny na trhu a respektuje cenu konkurence.⁸³
- 4) **Cena orientovaná na zákazníka** – tato cena vychází z přesvědčení zákazníka, že mu spotřeba zakoupeného produktu nebo poskytnuté služby přinese uspokojení potřeby. Cena se určuje na základě hodnoty, kterou vnímá zákazník.⁸⁴

2.10.3 Distribuce (místo)

Distribucí neboli dostupností se rozumí způsob, jakým se produkt dostává ke svým zákazníkům. Jednoduchost, rychlost a pohodlí, s nimiž může klient produkt získat, jsou součástí celkové hodnoty produktu/služby, kterou firma nabízí.⁸⁵

V marketingovém pojetí se proces distribuce chápe širěji než jen jako pohyb zboží z jednoho místa na druhé. Druhy distribuce jsou:

- 1) **Fyzická distribuce** - která zahrnuje přepravu zboží, skladování, a řízení zásob takovým způsobem, aby prodejci byli schopni vždy uspokojit požadavky zákazníků.
- 2) **Změna vlastnických vztahů** - kdy směna zákazníkům umožňuje užívat předměty nebo služby, které chtějí mít.
- 3) **Doprovodné a podpůrné činnosti** - sem patří například organizace marketingového výzkumu, zajišťování propagace, poradenská činnost atd.⁸⁶

Při výběru distribuční strategie existují tři možnosti:

1) **Intenzivní distribuční strategie**

Používá se u produktů běžné spotřeby. Cílem je se s nabídkou dostat co nejbližší zákazníkovi, prodávat výrobky v co největším počtu prodejen a nabízet je všem

⁸³ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 33.

⁸⁴ Tamtéž, s. 33.

⁸⁵ KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*, s. 211.

⁸⁶ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 119.

firmám, které s tímto druhem zboží obchodují. K jejich dostupnosti slouží například i prodejní automaty.⁸⁷

2) Selektivní distribuční strategie

Při této strategii se vychází z předpokladu, že zákazníci jsou ochotni vynaložit určité úsilí a prodejní místo navštívit. Zboží je nabízeno ve specializovaných prodejnách, kde zákazník očekává dobře vyškolený prodejní personál. Jako příklad obchodu využívajícího tuto strategii můžeme uvést například prodejnu s elektronikou.⁸⁸

3) Exkluzivní distribuční strategie

Tato strategie je zaměřena na prodej výrobků luxusního charakteru. Zákazník je ochoten vynaložit velké úsilí, aby si dané zboží koupil, je ochoten za ním cestovat. U této strategie jsou kladeny vysoké požadavky na umístění prodejny, vzhled prodejny a prodejní personál. Jedná se například o prodejnu luxusních módních doplňků, luxusních automobilů, šperků apod.^{89,90}

2.10.4 Propagace (komunikace)

Poslední a velmi důležitou částí marketingového mixu je propagace. Někteří autoři, například Kotler, tuto poslední část marketingového mixu nazývají spíše pojmem komunikace.⁹¹ Marketingová komunikace je: *“Řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.”*⁹² Zjednodušeně řečeno, propagace:

- je forma komunikace mezi prodávajícím a zákazníkem za účelem ovlivnění prodeje výrobků nebo služeb,
- zahrnuje aktivity určené ke komunikaci se zákazníky,
- informuje, přesvědčuje nebo zdůrazňuje spotřebitelům vlastnosti a dostupnost produktu.⁹³

⁸⁷ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 122.

⁸⁸ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 39.

⁸⁹ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 122.

⁹⁰ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 39.

⁹¹ KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*, s. 57.

⁹² KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*, s. 190.

⁹³ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 55.

Všechny nástroje propagace se dělí na dvě základní skupiny, a to na:

1. **nadlinkové** (zkráceně ATL podle anglického above the line),
2. **podlinkové** (zkráceně BTL podle anglického below the line).

Rozdíl mezi těmito dvěma kategoriemi spočívá především ve výdajích. Právě nadlinkové propagační nástroje na sebe vážou značné finanční částky, které platí majitelům sdělovacích prostředků za poskytnutý prostor. Nejznámějším příkladem nadlinkové propagace je televizní reklama, řadí se sem také rozhlas a tisk. Zjednodušeně řečeno sem patří tradiční sdělovací prostředky, naproti tomu podlinkové nástroje se bez nich obejdou, čímž také šetří výdaje za jejich používání. V současnosti jsou stále více využívány podlinkové nástroje jako podpora prodeje, direct marketing, osobní prodej atd.⁹⁴

Propagační (komunikační) mix

K realizaci cílů marketingové komunikace se zákazníci může firma využívat některý z nástrojů, které tvoří komunikační mix. Mezi jednotlivé nástroje komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej. V této části se jimi nebudeme více zabývat, k tomu bude sloužit následující kapitola, která se bude komunikačnímu mixu věnovat detailněji.⁹⁵

2.11 Komunikační mix

V této kapitole si rozebereme jednotlivé složky komunikačního mixu. Každou složku si charakterizujeme, popíšeme si její výhody a nevýhody a případně si uvedeme specifika, která se dané oblasti týkají.

2.11.1 Reklama

„Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora.“⁹⁶

Reklama jako taková má samozřejmě nepřeberné množství různých definic. Dle platné legislativy zní definice takto: *„Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná*

⁹⁴ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 129.

⁹⁵ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 55.

⁹⁶ KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 855.

prezentace šířená zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky, pokud není stanoveno jinak.“⁹⁷

Reklama je nejstarším a také nejznámějším nástrojem propagace, reklama:

- je placená neosobní forma komunikace, která má za cíl informovat spotřebitele a ovlivnit jeho nákupní chování,
- je to jednosměrná komunikace,
- informuje nebo přesvědčuje spotřebitele o vlastnostech a dostupnosti produktu.⁹⁸

Reklamní sdělení může obsahovat cokoli, co není v rozporu s etickými a mravními normami a zákony společnosti. Každá reklama by měla vytvářet silnou značku, zvyšovat poptávku po výrobcích/službách dané firmy a vytvářet dobré mínění o firmě, jak v podnikatelském prostředí, tak také mezi zaměstnanci.⁹⁹

Druhy reklamy

1. **Všeobecná reklama** – cílem této reklamy je zvýšení poptávky po výrobcích bez rozdílu značky, například reklama na propagaci žvýkaček bez cukru.
2. **Značková reklama** – cílem je propagovat konkrétní výrobek či službu.
3. **Instituční reklama** – zde je cílem tvorba pozitivního mínění o firmě v očích veřejnosti.¹⁰⁰

Teorie reklamy

1. **Silná teorie reklamy** – vychází ze skutečnosti, že reklama zákazníka naprosto ovlivní a přesvědčí ho o nutnosti nákupu daného zboží či služby. Tato reklama vytváří konzumní společnost, která vychází z toho, že její základní sociální funkce určuje konzum – spotřeba.

⁹⁷ Ustanovení § 1 odst. 2 zákona č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů.

⁹⁸ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 63.

⁹⁹ Tamtéž, s. 63.

¹⁰⁰ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 63-64.

2. **Slabá teorie reklamy** – základem této teorie je naopak oproti předchozí to, že zákazníka na prvním místě ovlivňují zvyky, tradice a nákupní chování a až potom se rozhoduje na základě reklamy, která plní funkci hlavně informační.¹⁰¹

Výhody reklamy

- reklama působí rychle,
- objednavatel reklamy má úplnou kontrolu nad obsahem zprávy a volbou médií,
- objednavatel může ovlivnit, koho a na jakém území reklama zasáhne.¹⁰²

Nevýhody reklamy

- pro menší firmy cena,
- reklama je neosobní sdělení (osobní komunikace je vždy přesvědčivější),
- reklama působí pouze jednosměrně a může být rušena řadou шумů,
- zpětná vazba se nemusí projevit hned a účinnost použitých financí na reklamu je obtížné změřit.¹⁰³

Reklama, kterou lze považovat za účinnou a úspěšnou, je založena na uplatňování principu 5M (podle počátečních písmen v angličtině):

1. **mission** – poslání (upřesnění cílů reklamy),
2. **message** – sdělení (vytvoření obsahu sdělení),
3. **money** – peníze (náklady na reklamu),
4. **media** – média (výběr médií),
5. **measurement** – měřítka (měření účinnosti reklamy).¹⁰⁴

Reklamní strategie má dvě složky, těmi jsou tvorba reklamního sdělení (co, komu a jak říci) a výběr média (jak často, kde a za kolik).¹⁰⁵

¹⁰¹ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 64.

¹⁰² VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 131.

¹⁰³ Tamtéž, s. 131.

¹⁰⁴ Tamtéž, s. 131.

¹⁰⁵ Tamtéž, s. 131.

Tvorba reklamního sdělení

Cílem reklamy je donutit zákazníky k přemýšlení o organizaci nebo produktu/službě nebo na ně nějakým způsobem reagovat. Lidé reagují jen tehdy, když věří, že z koupě výrobku či služby budou mít nějaký užitek. Při tvorbě reklamního sdělení bychom měli dodržet kroky v následujícím pořadí:

- **Identifikace užítku pro zákazníka.** Užitek je možno použít jako reklamní apel, v ideálním případě by strategie sdělení měla vycházet ze širší strategie firmy.
- **Příprava přesvědčivé kreativní koncepce.** Jde o nápad, který reklamu oživí do snadno zapamatovatelné a jedinečné podoby. Každá koncepce pak určí volbu určitých apelů, které se v reklamě použijí.
- **Realizace.** V této fázi je nutné dát určitému nápadu konkrétní podobu, která upoutá pozornost a vyvolá zájem daného segmentu.¹⁰⁶

Nyní si ukážeme nejčastější techniky, které se používají při realizaci reklamy:

- **Reference** – jde o doporučení běžných lidí, popřípadě známých osobností. Tato forma bývá většinou úspěšná, protože je založena na kladném působení příslušníků referenční skupiny.
- **Odborná podpora** – jedná se o odvolání na zkušenost a odporníky, kde faktické argumenty většinou převažují nad kreativitou.
- **Obrázek ze života** – ukazuje lidi, jak produkt využívají v běžných životních situacích.
- **Komparativní (srovnávací) reklama** – tento typ reklamy se používá k odlišení od konkurenčních firem. Může jít o přímé srovnání, kdy jsou jména značek uvedena, nebo nepřímé srovnání, kde značka sice zmíněna není, ale reklama sděluje, že propagovaný produkt je lepší než ostatní.
- **Hudební formát** – reklama staví na písni z důvodu spojení emocí s produktem. Snahou bývá zvýšit pozornost, vyvolat příjemnou náladu.
- **Emocionální reklama** – její snahou je působit spíše na emoce zákazníků než na myšlenky. K emocionálním apelům patří humor, erotika, sounáležitost, prestiž, vřelost nebo strach.¹⁰⁷

¹⁰⁶ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 132.

¹⁰⁷ Tamtéž, s. 132-133.

Výběr média

Tuto část, která je také velmi důležitá, si rozebereme podrobněji v samostatné kapitole s názvem Média v marketingu.

2.11.2 Podpora prodeje

Další složkou marketingového mixu je podpora prodeje. Podpora prodeje představuje souhrn aktivit, které mají za úkol stimulovat prodej výrobků či služeb pomocí dodatečných podnětů. Podpora prodeje je zaměřena na komunikaci a poskytování podnětů, jejichž hlavním cílem je vyvolat pozitivní reakce spotřebitelů.¹⁰⁸

Podpora prodeje je v současné době velmi využívána jako nástroj propagace. Ovšem vzhledem k tomu, že je finančně náročná (zákazník dostane „něco“ zdarma), lze ji používat jen krátkodobě, zpravidla se používá při uvedení výrobku a také ve fázi jeho úpadku.¹⁰⁹

Podporu prodeje můžeme rozdělit na dvě skupiny, a to podle toho, na jaký segment se zaměřuje.

Formy podpory prodeje pro konečné zákazníky:

- slevy z ceny,
- zvýhodněná balení (dva za „cenu“ jednoho),
- prémie (dárky zdarma),
- spotřebitelské soutěže (hry, loterie),
- vzorky zdarma,
- předváděcí akce.¹¹⁰

Formy podpory prodeje pro zprostředkovatele

Pro zprostředkovatele se používají obdobné formy jako pro spotřebitele, rozdíl je však v tom, že jsou podstatně dražší. Navíc se zde uplatňují další podoby pozorností a různých dárek jako:

- pracovní schůzky,

¹⁰⁸ POSPÍŠIL, J. a L. S. ZÁVODNÁ. *Jak na reklamu: praktický průvodce světem reklamy*, s. 12.

¹⁰⁹ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 130.

¹¹⁰ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 131.

- večírky,
- pohoštění,
- rauty,
- peněžité odměny.¹¹¹

Také u služeb je nejčastěji využívaným nástrojem uplatňování cenových slev. Do nabídky nástrojů podpory prodeje můžeme zařadit také výstavy a veletrhy. I když kvůli povaze služeb je jejich užití někdy těžké, existuje řada specificky zaměřených veletrhů, které se věnují představování produktů služeb.¹¹²

2.11.3 Public relations (vztahy s veřejností)

Public relations (dále „PR“) reprezentují neosobní formu stimulace poptávky po službách, výrobcích či aktivitách organizace publikováním pozitivních informací. Hlavní úkolem PR je budovat důvěryhodnost firmy a prostřednictvím komunikace zlepšovat vztahy s veřejností.¹¹³ Ve větších podnicích jsou pro tuto činnost vyhrazeny specializované útvary, jejichž zárodkem je funkce tiskového mluvčího.¹¹⁴

PR mají několik kategorií, mezi nejdůležitější z nich patří:

- **media relations** (vztahy s médii),
- **employee relations** (vztahy se zaměstnanci),
- **government relations** (vztahy s vládními organizacemi),
- **community relations** (vztahy s místními skupinami a orgány),
- **public affairs** (vztahy s neziskovou a nevýrobní sférou).¹¹⁵

V rámci komunikace s veřejností jsou nejčastěji využívány tyto komunikační prostředky:

- publikování veřejně dostupných výročních zpráv,
- pořádání společenských akcí, spojených s prezentací produktů pro zákazníky i pro veřejnost,

¹¹¹ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 131.

¹¹² VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 136.

¹¹³ Tamtéž, s. 137.

¹¹⁴ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 131.

¹¹⁵ POSPÍŠIL, J. a L. S. ZÁVODNÁ. *Jak na reklamu: praktický průvodce světem reklamy*, s. 13.

- pořádání a sponzorování sportovních a kulturních akcí,
- vydávání podnikových novin a dalších tiskovin,
- pořádání akcí pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky,
- pořádání akcí pro místní obyvatele (den otevřených dveří).¹¹⁶

Prvky, které patří mezi mladší, a také spadají do PR, můžeme zařadit **sponzoring** (kulturní, sportovní akce) a **lobbying** (zastupování organizací v oblastech zákonodárných a při legislativních jednáních).¹¹⁷

2.11.4 Přímý marketing

Přímý marketing je také známý pod anglickým pojmem *direct marketing*. Přímý marketing je: „*Marketingová komunikace spočívající v přímém kontaktu mezi zadavatelem a adresátem.*“¹¹⁸

Přímý marketing je také možno chápat jako komunikační disciplínu, která umožňuje:

1. **přesné zacílení,**
2. **výraznou adaptaci sdělení** (s ohledem na charakteristiku dané cílové skupiny),
3. **vyvolání okamžité reakce.**¹¹⁹

Přímý marketing může mít dvě formy, a to **adresný přímý marketing**, při kterém jsou jednotlivé nabídky určeny jmenovitě konkrétním osobám. Data k tomu potřebná jsou získána z firemních databází. Druhou formou je **neadresný přímý marketing**, který oslovuje určitý segment trhu, ale není určen jmenovitě konkrétní osobě.¹²⁰

Nástroje přímého marketingu

- **Direct mail** – oslovení zákazníků poštou. Může se jednat o přímý prodej služeb, budování a posilování loajality a samozřejmě o nabízení dalších služeb pro stávající zákazníky.

¹¹⁶ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 132.

¹¹⁷ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 138.

¹¹⁸ MEDIAGURU. Direct marketing. *mediaguru.cz* [online] © 2016 [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/direct-marketing/>

¹¹⁹ KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*, s. 79.

¹²⁰ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 134.

- **Telemarketing** – médium, které se v telemarketingu využívá je telefon. Může jít buď o situaci, kdy zákazník se firmě ozve sám se zájmem o nabízené produkty/služby, případně kontaktuje zákaznickou linku s dotazem či připomínkou (pasivní telemarketing), a nebo může jít o aktivní telemarketing, kdy firma sama vyhledává podle databází své potenciální zákazníky.
- **Televizní marketing** – například teleshopping.
- **Katalogový prodej** – buď pro nabídku doplňkového zboží, nebo jako hlavní část příjmů pro firmu (př. Avon).
- **Elektronická pošta** – většinou v podobě newsletterů, které mohou obsahovat kromě textu i hudbu, videa, slevový kupon k vytištění atd.
- **Mobilní marketing** – je propojen s firemními databázemi. Komunikace se zákazníkem se děje prostřednictvím SMS. Její využití je například při posílání přání k narozeninám, svátku atd. Tento nástroj je vhodný pro malé firmy.¹²¹

Výhody přímého marketingu

- zaměření na jasně vymezený segment,
- efektivnost,
- kontrolovatelnost, měřitelnost reakcí,
- názornost předvedení produktu,
- dlouhodobost.¹²²

Charakteristické funkce direct marketingových kampaní jsou zjevné z tzv. **cyklu vztahu se zákazníky** (customer relationship cycle).¹²³

¹²¹ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 139-140.

¹²² Tamtéž, s. 139.

¹²³ KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*, s. 83.



Obrázek 6: Cyklus vztahu se zákazníkem¹²⁴

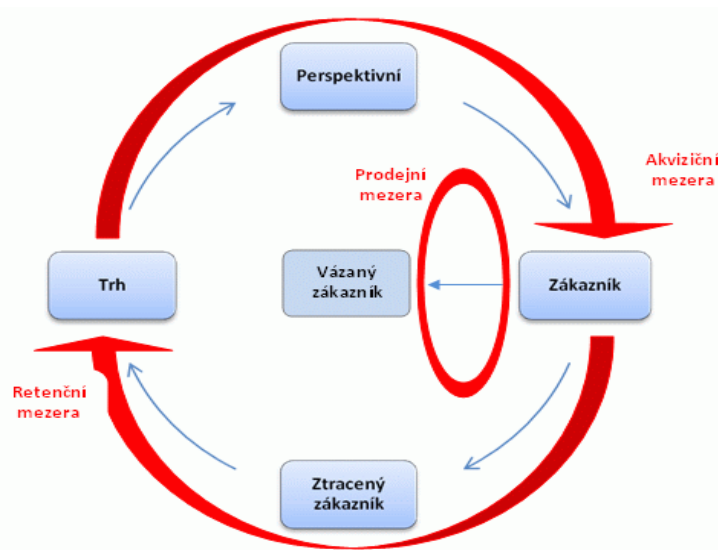
Tento cyklus probíhá ve čtyřech fázích. Nejdříve jsou na cílovém trhu identifikováni tzv. perspektivní. Perspektivními se myslí potenciální zákazníci, kteří prokážou určitý zájem o koupi. Perspektivní zájemci už jsou více či méně nakloněni ke koupi, a proto se vyplácí na ně zaměřit velké úsilí, aby se proměnili ve skutečné zákazníky. Další částí tohoto cyklu jsou zákazníci, jimiž se rozumí ti, kteří alespoň jednou nakoupili produkt/službu od dané firmy. Loajální zákazník, který nakupuje převážně od dané firmy je označován jako vázaný zákazník. Pro firmu jsou tyto tzv. „vázaní zákazníci“ nejdůležitější. Cílem celého cyklu je rozšiřování právě těchto vázaných zákazníků a jejich udržení. Pokud zákazníci přestanou od dané firmy nakupovat, stávají se tzv. ztracenými zákazníky. Snahou firmy je získat tyto zákazníky zpět, pokud se to nepodaří, tyto zákazníci se „ztratí“ na trhu a cyklus se uzavírá.¹²⁵

Tento model dále pracuje s tzv. **mezerami**. „Mezera“ nám znázorňuje rozdíl mezi současným a optimálním stavem. Je tedy příležitostí právě pro využití direct marketingové strategie.¹²⁶

¹²⁴ BUSINESSINFO. Direct marketing. *businessinfo.cz* [online] © 1997-2016 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/direct-marketing-2853.html>

¹²⁵ KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*, s. 83.

¹²⁶ Tamtéž, s. 85.



Obrázek 7: Mezery ve vztahovém cyklu¹²⁷

Akviziční mezera znamená, že firma není schopna získávat dostatek nových zákazníků. Prodejní mezera oproti tomu znamená, že zákazníci by mohli utrácet více finančních prostředků, protože to, co utrácejí „ted“, je v nepoměru vzhledem k jejich celkovým útratám v dané kategorii. A konečně retenční mezera znamená, že firma ztrácí své zákazníky.¹²⁸

2.11.5 Osobní prodej

*„Osobní prodej je forma osobní komunikace s jedním nebo několika možnými zákazníky. Jeho cílem je dosažení prodeje.“*¹²⁹

Tento způsob komunikace je velmi nákladný, ale vysoce efektivní. Jedná se o jedinou komunikaci, která probíhá oběma směry, při které kupující i prodávající strana vzájemně reagují na chování, odpovídají na otázky, vysvětlují nejasnosti a překonávají překážky. Osobní prodej služeb má určité společné prvky s prodejem produktů, a to zejména postup samotného prodeje (vyhledávání zákazníků, kontakt se zákazníkem, prezentace služby, uzavření prodeje a nabídka doplňkových služeb).¹³⁰

¹²⁷ BUSINESSINFO. Direct marketing. *businessinfo.cz* [online] © 1997-2016 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/direct-marketing-2853.html>

¹²⁸ KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*, s. 85.

¹²⁹ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 135.

¹³⁰ Tamtéž, s. 135.

Podstatou osobního prodeje je osoba, která tento typ prodeje realizuje. Jedná se především o obchodní zástupce a obchodní cestující. Samotní prodejci působí jako činitel, který ovlivňuje kupní rozhodování, zprostředkovává informace, které se týkají výrobku, jakož i podmínek prodeje, a poskytuje servis spojený s prodejem výrobku či služby. Důležité je, aby si prodejce uvědomil, že neprodává výrobek jako takový, ale uspokojení určité potřeby. Prodejce by měl získat důvěru kupujícího nejen ve svoji osobu, ale také ve značku a firmu.¹³¹

Vlastnosti prodejce

Správný profesionální prodejce by měl mít následující vlastnosti:

- odborné znalosti,
- všeobecný přehled o společenských oborech,
- plné nasazení ve prospěch prodeje,
- zdravé sebevědomí,
- dobré komunikační schopnosti,
- umění naslouchat,
- smysl pro improvizaci.¹³²

Výhody osobního prodeje

- **Osobní kontakt** – kontakt se zákazníkem plní tři funkce: prodej, službu zákazníkovi a monitorování.
- **Posilování vztahů** – častý kontakt mezi prodávajícím a kupujícím posiluje vzájemné vztahy.
- **Stimulace nákupu dalších výrobků/služeb** poskytovaných danou organizací.¹³³

¹³¹ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 60.

¹³² Tamtéž, s. 61.

¹³³ VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 135.

2.12 Média v marketingu

Obecně můžeme reklamu rozdělit na:

- **elektronickou** (televizní, rozhlasová, online, product placement, kino),
- **fyzickou** (v tisku, venkovní reklama, in-store reklama, přímé zásilky).¹³⁴

2.12.1 Důležitá kritéria pro správnou volbu reklamního média

1. **selektivita** – představuje schopnost zasáhnout určitý segment zákazníků z geografického nebo demografického hlediska,
2. **pokrytí** – představuje procento potenciálně oslovených lidí z celého trhu,
3. **proniknutí** – ukazuje procento oslovených lidí z cílového trhu,
4. **pružnost** – vyjadřuje rychlost změny v reklamě,
5. **náklady** – většinou se vyjadřují pomocí ukazatele nákladovosti na 1000 oslovitelných zákazníků,
6. **image** – vnímání reklamního média v očích veřejnosti,
7. **četnost** – představuje množství reklamních sdělení v určitém časovém úseku,
8. **efekt** – vyjadřuje schopnost oslovit zákazníky – vizuálně, audio, audiovizuálně.¹³⁵

Proces výběru reklamních médií obsahuje čtyři následující části. Jsou jimi rozhodnutí o dosahu, frekvenci, dopadu a výběr reklamních médií.¹³⁶

2.12.2 Faktory ovlivňující úspěch tiskové reklamy

Pro úspěch reklamy v tisku jsou nejdůležitějšími faktory tyto:

1. **Titulek** – musí upoutat pozornost a navodit potřebu čtenáře pokračovat ve čtení. Měl by být konkrétní a stručný. Úspěch reklamy je v 90 % v titulku.
2. **Text** – měl by být co nejkratší, stručný, výstižný a přitažlivý.
3. **Ilustrace** – celá reklama by měla být proložena ilustrací nebo fotografií na správném místě tak, aby co nejvíce upoutala pozornost.¹³⁷

¹³⁴ POSPÍŠIL, J. a L. S. ZÁVODNÁ. *Jak na reklamu: praktický průvodce světem reklamy*, s. 27-30.

¹³⁵ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 65.

¹³⁶ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 133.

¹³⁷ MOUDRÝ, M. *Marketing: Základy marketingu*, s. 68.

V následující tabulce si ve stručnosti představíme výhody a nevýhody jednotlivých typů médií.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody vybraných typů médií^{138,139}

Médium	Výhody	Nevýhody
Noviny	<ul style="list-style-type: none"> • flexibilita, pravidelný kontakt • dobré pokrytí místního trhu • vysoká důvěryhodnost 	<ul style="list-style-type: none"> • krátká doba životnosti • nízká kvalita tisku • nepozornost při čtení
Televize	<ul style="list-style-type: none"> • působení na více smyslů • masový dosah • nízké náklady na oslovení jednoho zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoké celkové náklady • nesoustředěnost diváků • pomíjivost sdělení • omezené informace
Přímé zásilky (direct mail)	<ul style="list-style-type: none"> • možnost oslovit vybranou cílovou skupinu • flexibilita • možnost vyvolat dojem osobního kontaktu 	<ul style="list-style-type: none"> • relativně vysoké náklady na kontakt • málo výrazná image
Rozhlas	<ul style="list-style-type: none"> • možnost oslovení vybraných cílových posluchačů • nízké náklady 	<ul style="list-style-type: none"> • jen sluchové vjemy • médium v pozadí • nepravidelný poslech
Časopisy	<ul style="list-style-type: none"> • důvěryhodnost a prestiž • vysoká kvalita tisku • pozorné čtení 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná pružnost • vysoké náklady • celoplošnost
Venkovní reklama	<ul style="list-style-type: none"> • flexibilita – pestrost forem • nízká přímá konkurence • nižší cena 	<ul style="list-style-type: none"> • dlouhá doba realizace • omezené množství informací • omezení (vyhlášky)
Internet	<ul style="list-style-type: none"> • rychlost sdělení • široký dosah • snadné měření • selektivnost • zpětná vazba 	<ul style="list-style-type: none"> • technická omezení (rychlost, kapacita hardwaru) • neosobnost komunikace

¹³⁸ Vlastní zpracování podle VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*, s. 134.

¹³⁹ Vlastní zpracování podle VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*, s. 40-41.

2.13 Trendy v marketingové komunikaci

Současný trend je takový, že se očekává pokles účinnosti tradičních médií jako je televize, rozhlas, tisk, direct mail. Naproti tomu vzrůstá význam tzv. „nových médií“ (internet, e- mail, mobilní marketing).¹⁴⁰

S postupem času se v marketingové komunikaci začaly vyvíjet různé způsoby a druhy marketingu, které můžeme označit za „nové a nevšední“ alespoň ve srovnání s klasickými formami marketingu. Na následujících stránkách si popíšeme nejznámější a hojně používané metody těchto nových forem marketingové komunikace.

2.13.1 Guerilla marketing

Tento druh marketingu můžeme definovat jako: „*nekonvenční marketingovou kampaň, ve které se firmy snaží dosáhnout maximálního účinku s minimem zdrojů.*“¹⁴¹

Formy guerillového marketingu

- a) Ambientní marketing – při užívání guerillového marketingu se hovoří o tzv. ambientních médiích. Využívá se zde především netradičních nebo alternativních forem médií. Například nákupní vozíky, nákupní tašky, držadla v MHD, sochy, fontány, odpadkové koše, pouliční osvětlení atd.^{142,143}
- b) Ambush marketing – jde o parazitování na aktivitách konkurence, které jsou spojeny s nějakou akcí nebo událostí, která přitahuje pozornost veřejnosti. Ambush marketing se dělí na přímý ambush marketing, kdy se firma snaží záměrně spojit s nějakou akcí, událostí a přitom neprávem využívá majetek či práva, které si nezakoupila prostřednictvím sponzorské licence. Druhým typem ambush marketingu je nepřímý ambush marketing, kdy jde o nezáměrné spojování značky s akcí či událostí prostřednictvím náznaků nebo nepřímých odkazů.^{144,145}

¹⁴⁰ FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*, s. 16-17.

¹⁴¹ PODNIKATOR. Nové trendy v marketingu. *podnikator.cz* [online] © 2016 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16144/Nove-trendy-v-marketingu>

¹⁴² FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*, s. 45.

¹⁴³ Přednáška v rámci předmětu Marketingové aplikace na FP VUT ze dne 19. listopadu 2016

¹⁴⁴ Tamtéž.

¹⁴⁵ FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*, s. 45-46.

Fungování guerillového marketingu

Nejosvědčenejší taktikou je:

- 1) udeřit na nečekaném místě,
- 2) zaměřit se na jasně vytipované cíle,
- 3) ihned se stáhnout zpět.¹⁴⁶

Doporučuje se doplnit guerillové marketingové akce i o virový marketing, například formou přeposílání snímků a videí z dané akce. Virový efekt násobí efektivitu guerillové kampaně.¹⁴⁷

2.13.2 Event marketing

Event marketing se snaží upoutat pozornost potenciálního zákazníka a dosáhnout jeho zájmu, ale nikoliv běžnými reklamními akcemi, ale uspořádáním události, která přinese nevšední zážitky. Event marketing může být zacílený na různé zájmové skupiny (pracovníci firmy, zákazníci, partneři, novináři, média). Podle toho, na kterou skupinu je tento typ marketingu zaměřen, ho můžeme rozdělit na eventy veřejné nebo firemní. V praxi se jedná nejčastěji o zábavné, společenské, kulturní nebo sportovní akce.¹⁴⁸

2.13.3 Product placement

„Product placement je záměrné a placené umístění značkového výrobku do audiovizuálního díla s cílem ho propagovat.“¹⁴⁹

Kvalitní product placement výrobek zasazuje do pozitivního kontextu, například ukazuje, že jeho používání je naprosto běžnou součástí života hrdiny filmu. Ovšem tento typ marketingu se netýká jen filmů a seriálů, ale čím dál více se objevuje i v počítačových hrách. Většinou jde o umístění loga firmy přímo do her. Výhodou jsou nižší náklady oproti běžným kampaním, naproti tomu nevýhodou je obtížná měřitelnost odezvy.¹⁵⁰

¹⁴⁶ FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*, s. 47.

¹⁴⁷ Tamtéž, s. 47.

¹⁴⁸ PODNIKATOR. Nové trendy v marketingu. *podnikator.cz* [online] © 2016 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16144/Nove-trendy-v-marketingu>

¹⁴⁹ FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*, s. 12.

¹⁵⁰ Tamtéž, s. 131-133.

2.13.4 Digitální marketing

Digitálním marketingem lze chápat veškerou marketingovou komunikaci, která využívá digitální technologie. Pod tento pojem lze tedy zařadit nejen online marketing, ale také virální a mobilní marketing a sociální sítě.¹⁵¹

Virální marketing

„Virový marketing je umění přimět zákazníky, aby si mezi sebou řekli o výrobku či službě nebo webové stránce dané firmy.“¹⁵²

Podmínkou úspěchu je:

- jednoduchá přenositelnost na další uživatele,
- koncept je postavený na normální motivaci a chování,
- nabídka produktu či služby zdarma,
- využití existující komunikační sítě,
- využití dalších zdrojů pro šíření.¹⁵³

Pasivní forma virálního marketingu znamená, že spoléhá pouze na slovo, doporučení od zákazníka a nesnaží se jeho chování ovlivňovat. Naproti tomu aktivní forma je charakterizována snahou pomocí virové zprávy ovlivnit chování zákazníka a zvýšit tak prodej výrobku či povědomí o značce.¹⁵⁴

Mobilní marketing

Nejčastější druhy kampaní mobilního marketingu jsou tyto:

- **Promotion stimulující nákup.** Hlavní aktivity v této oblasti se pohybují kolem tzv. okamžitých výher (instant win) a prokázání nákupu. Zpětnou SMS jsou spotřebitelé informováni, zda vyhráli
- **Promotion podporující návštěvu maloobchodních řetězců.** V praxi jde o rozesílání kupónů, které mohou být využity v místech prodeje.
- **Aktivity budující značku.**

¹⁵¹ FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*, s. 53.

¹⁵² Tamtéž, s. 12.

¹⁵³ Tamtéž, s. 58.

¹⁵⁴ PODNIKATOR. Nové trendy v marketingu. *podnikator.cz* [online] © 2016 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16144/Nove-trendy-v-marketingu>

- **Udržení zákazníků.** Většinou jde o různé věrnostní programy. Cílem většinou bývá stimulace k opakovanému nákupu.
- **Marketingový výzkum.** Všechny typy technik mobilního marketingu lze aplikovat v marketingovém výzkumu. Cílem je získání řady dat, která slouží k analýzám z hlediska chování spotřebitele.¹⁵⁵

Sociální média

Sociální média jsou fenoménem dnešní doby. Mezi nejznámější patří Facebook, Twitter, LinkedIn a Youtube.

Níže si uvedeme důvody, proč je vhodné využívat sociální sítě a média k marketingovým účelům.

- **Image.** Aktivní působení firmy v oblasti sociálních sítí je výborným prostředkem, jak se přiblížit zákazníkům a komunikovat s nimi. Pozitivní vztahy s uživateli zlepšují image firmy.
- **Virový marketing.** Tento typ marketingu je jedním z nejlevnějších způsobů reklamy a sociální sítě jsou pro šíření těchto reklamních sdělení ideální.
- **Public relations.** Na sociálních sítích také můžeme zveřejňovat PR články, zde je ovšem předpokladem to, že už máme určitý okruh příznivců, kteří sledují náš profil. Firma se také může na sociálních sítích ztotožnit s různými prospěšnými projekty neziskových organizací.
- **Budování značky.** Pokud budou uživatelé po delší dobu vědomě i podvědomě vnímat existenci dané firmy v podobě loga nebo sloganu, vybaví si danou firmu kdykoliv, když se setkají s jinými výrobky nebo službami.
- **Loyalty marketing.** Sociální sítě mohou pomoci budovat loajalitu zákazníků. Důležité je ve správnou dobu a správným způsobem zveřejnit zprávu o novince nebo zajímavé akci. Dalším možným způsobem, jak podporovat věrnost značek, jsou online diskuse a online řešení problémů se zákazníky.
- **Social Data Mining.** Ze sociálních sítí může firma získat cenná data o segmentu spotřebitelů určitého produktu nebo služby a na jejich základě může přizpůsobit marketingovou kampaň.¹⁵⁶

¹⁵⁵ FREY, P. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*, s. 146.

¹⁵⁶ Tamtéž, s. 67-69.

Při klasickém online marketingu se rozlišují dva obory, které jsou součástí internetového marketingu, a to SEO a SEM. Jejich cílem je zvýšit viditelnost webových stránek na internetu.¹⁵⁷

Obor SEO (Search engine optimization)

Úkolem SEO je optimalizovat stránky pro algoritmy vyhledávačů a docílit tak co nejlepších pozic v přirozených výsledcích vyhledávání. SEO se zaměřuje na zvyšování validity zdrojového kódu a na zvyšování kvality obsahu webových stránek. Pro úspěšnou optimalizaci je nutné provést řadu úprav přímo na webových stránkách. Náklady na SEO jsou spíše jednorázového charakteru, ovšem efekty, které SEO přináší, jsou dlouhodobé a pomáhají ke zviditelnění webové stránky ve vyhledávačích.¹⁵⁸

Obor SEM (Search engine marketing)

SEM je tzv. marketing ve vyhledávačích. V SEM jde zejména o nákup placených textových odkazů v různých podobách, obvykle s PPC modelem (platba za klik).¹⁵⁹

Mezi nejznámější PPC systémy patří Google Adwords, AdSense a Sklik. Dalšími metodami jsou placené zápisy v katalozích (př. Firmy.cz), reklamní bannery, umístování na přednostních pozicích v porovnávačích zboží apod. Problémem SEM je to, že je neustále závislý na výši vložených prostředků do této reklamy, jakmile se přisun peněz zastaví, kampaně přestanou být aktivní a reklama se přestane zobrazovat. Výhodou je rychlá reakce na potřeby klienta (po zaplacení se začne reklama okamžitě zobrazovat). Další výhodou je také to, že pokud je správně nastaven měřicí systém (Google Analytics), tak je z něj možné získat mnohem přesnější výsledky týkající se počtu návštěvníků, hodnoty objednávek, počtu konverzí než z SEO optimalizace.¹⁶⁰

¹⁵⁷ SEORADCE. Rozdíl mezi SEO a SEM. *seoradce.cz* [online] © 2016 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.seoradce.cz/rozdil-mezi-seo-a-se.html>

¹⁵⁸ Tamtéž.

¹⁵⁹ ADAPTIC. SEM. *adaptic.cz* [online] © 2005–2016 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/sem/>

¹⁶⁰ SEORADCE. Rozdíl mezi SEO a SEM. *seoradce.cz* [online] © 2016 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.seoradce.cz/rozdil-mezi-seo-a-se.html>

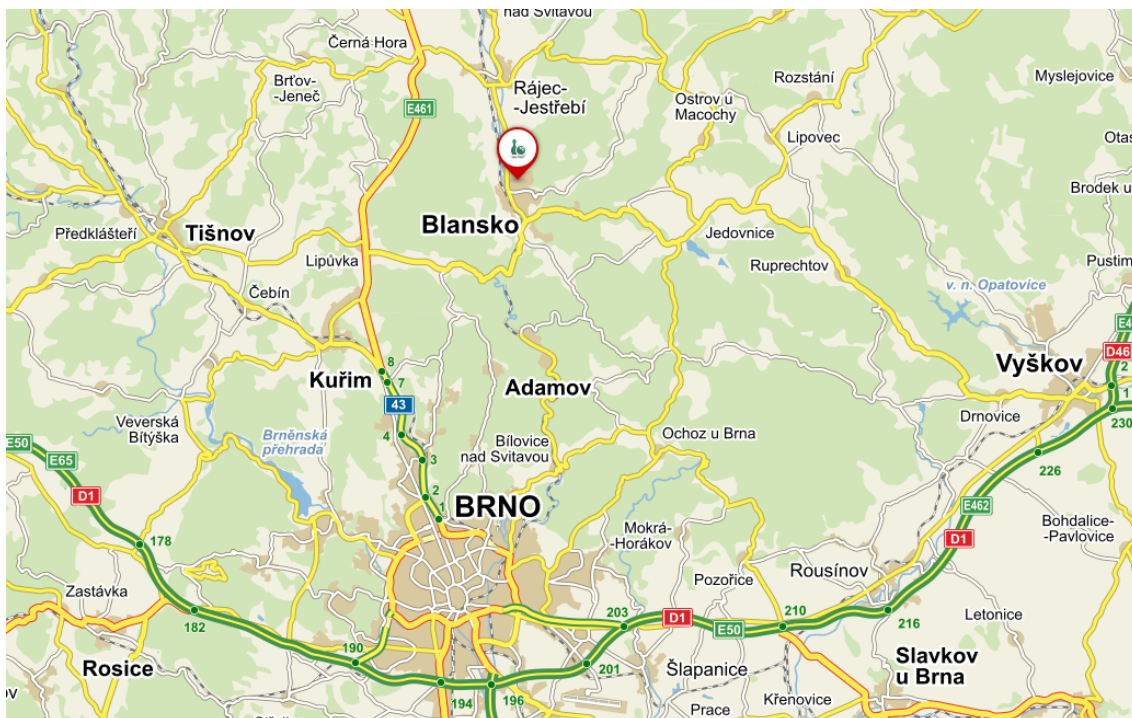
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3.1 Základní informace o firmě

Jméno a příjmení:	Ing. Vlastimil Chládek
Sídlo:	Kubešova 2624/4, 612 00 Brno
IČO:	68116055
Provozovna:	Bowling Blansko
Sídlo provozovny:	Dvorská 4, 678 01 Blansko
Předmět podnikání:	Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti Hostinská činnost
Zahájení provozování:	11. 11. 2004
Počet zaměstnanců:	11

3.2 Charakteristika firmy

Areál firmy Bowling Blansko byl postaven a otevřen v roce 2004. Cílem jeho tvůrců bylo pokusit se vytvořit relaxační prostor, uspokojující co nejširší skupinu obyvatel Blanska a širokého okolí, a také návštěvníky chráněné krajinné oblasti Moravský kras. Budova bowlingu je umístěna v zámeckém parku a je tvořena třemi společenskými prostory, které na sebe volně a přirozeně navazují a umožňují tak pořádat různé společenské akce až pro 130 osob. Samotný bowling tvoří osm drah AMF, restaurace, salonek a slunná letní zahrádka.



Obrázek 8: Poloha Bowlingu Blansko¹⁶¹

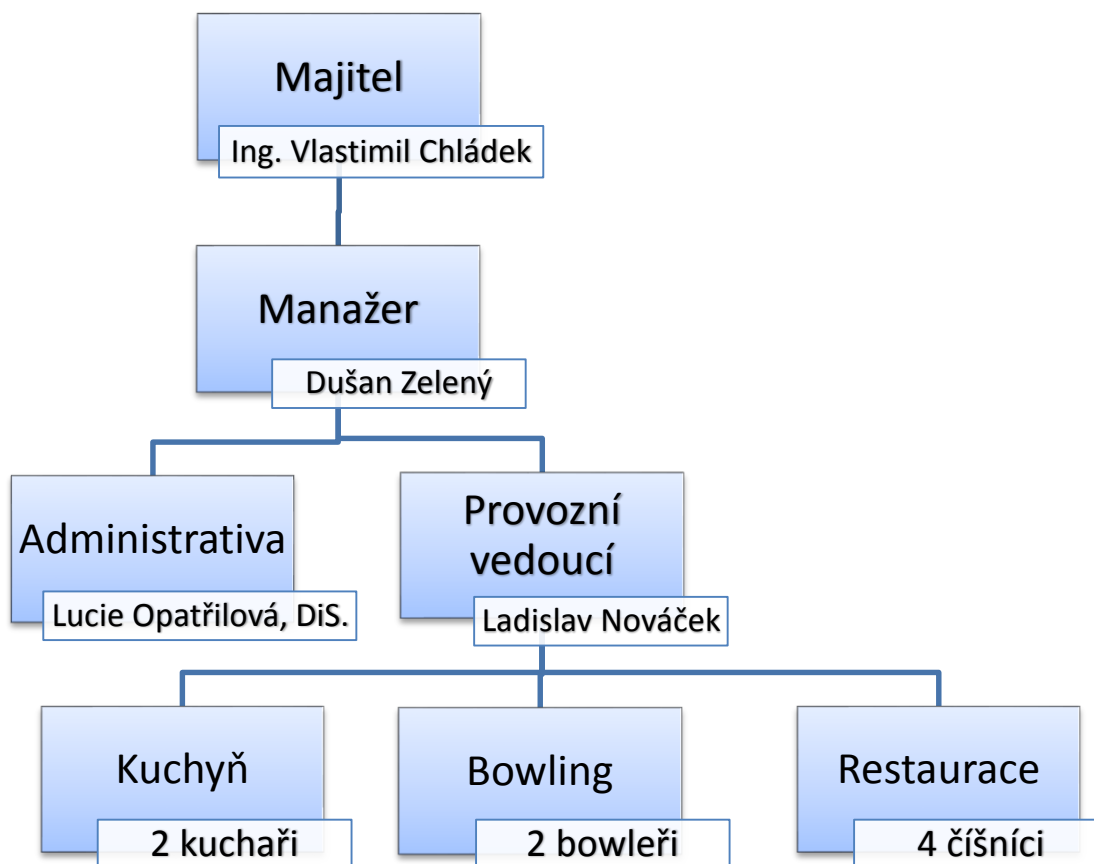


Obrázek 9: Fotografie Bowlingu Blansko¹⁶²

¹⁶¹ MAPY. *mapy.cz* [online] © 1996–2017 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://mapy.cz/s/1rR9q>

¹⁶² FIRMY. Bowling Blansko. *firmy.cz* [online] © 1996–2017 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/detail/488165-bowling-blansko-blansko.html>

3.3 Organizační struktura



Obrázek 10: Organizační struktura¹⁶³

Popis funkcí

Manažer

Manažer vykonává řídicí činnosti (plánování, organizování, vedení, kontrola), má na starosti propagační a marketingové činnosti, stanovuje různé akční nabídky. V případě potřeby je zodpovědný také za nábor nových pracovníků.

¹⁶³ Vlastní zpracování.

Provozní vedoucí

Je zodpovědný vůči manažerovi za bezproblémový chod celé firmy. Náplní jeho práce je řízení skladového hospodářství, zásobování, personalistika. Jelikož má pod sebou v podstatě tři části firmy, lze ho označit za klíčovou osobu celého bowlingu.

Administrativa

Zaměstnankyně zde působí na pozici administrativní pracovnice. Stará se o přípravu podkladů pro účetnictví, evidenci dokladů, mzdy zaměstnanců aj. Provádí administraci webových stránek.

Bowleři

Bowleři zodpovídají za bezproblémový provoz všech bowlingových drah a jejich obsluhu. Dále mají na starost rezervace, příjem zákazníků a výběr peněz za bowlingové služby. Také se musí starat o údržbu celého objektu.

Kuchaři

Kuchaři připravují a vydávají pokrmy a také tvoří jídelní lístek.

Číšníci

Tito pracovníci mají na starost obsluhu hostů a vyřizování rezervací, ať už telefonických nebo osobních.

3.4 Analýza vnějšího prostředí

3.4.1 PESTLE analýza

Tato analýza se zabývá vnějším okolím firmy a její název je odvozen od počátečních písmen jednotlivých faktorů. Těmi jsou faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Firma tyto faktory sice nemůže ovlivnit, ale jejich znalost je důležitá a může sloužit jako podklad při firemním rozhodování.

Politické faktory

Politickou situaci v České republice můžeme označit za stabilní. Česká republika je parlamentní demokracií s dvoukomorovým parlamentem. Co se týče dopadu legislativy na podnikatelské prostředí, tak za nejdůležitější volby jsou z tohoto pohledu považovány volby do Poslanecké sněmovny, které se konají jednou za čtyři roky. Ze zvolených stran

posléze vzejde vláda, která vládne následující volební období. V současné době je u moci koalice tří stran, a to ČSSD, hnutí ANO 2011 a KDU-ČSL. Na podzim roku 2017 se budou konat další volby do Poslanecké sněmovny a podle současných průzkumů veřejného mínění to vypadá na pokračování současné koalice.

Česká republika je členem mnoha mezinárodních organizací. Členem Evropské unie je od 1. 5. 2004, dále je součástí Světové obchodní organizace (WTO), Severoatlantické aliance (NATO), Mezinárodního měnového fondu (MMF) aj. V souvislosti se členstvím České republiky v Evropské unie se neustále diskutuje o přechodu naší ekonomiky k jednotné evropské měně (EURO), ke kterému jsme se jako stát zavázali. V současné době to ovšem nevypadá, že naše země přejde na euro v blízké budoucnosti. I podle vyjádření čelných politiků bude přechod na evropskou měnu reálný nejdříve po roce 2022.¹⁶⁴

Ekonomické faktory

Klíčovými ekonomickými ukazateli jsou míra inflace, míra nezaměstnanosti a vývoj hrubého domácího produktu („dále HDP“). My se podrobněji podíváme na každý z těchto ukazatelů.

- **Inflace**

Míra inflace byla v posledních letech velmi nízká, za celý rok 2016 byla pouze 0,7 %. Hodnota, na kterou se snaží cílit Česká národní banka – 2 %, tedy stále nebyla dosažena. Ovšem poslední zveřejněné údaje za leden 2017 říkají, že meziroční inflace v lednu dosáhla hodnoty 2,2 %. To znamená, že je velmi pravděpodobné, že souhrnná inflace za rok 2017 dosáhne kýžených 2 %. Příčiny zvyšující inflace můžeme hledat především v rostoucích mzdách, které ovlivňují náklady firem, jež jsou pak nuceny zvyšovat ceny svých výrobků či služeb. V následující tabulce si ukážeme vývoj míry inflace v České republice od roku 2000.¹⁶⁵

¹⁶⁴ ČESKÁ TELEVIZE. Sobotka: Euro jsme schopni přijmout do pěti až deseti let. *ceskatelevize.cz* [online] © 1996–2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1834841-sobotka-euro-jsme-schopni-prijmout-do-peti-az-deseti-let>

¹⁶⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Tabulka 4: Průměrná míra inflace¹⁶⁶

Rok	Míra inflace (v %)
2000	3,9
2001	4,7
2002	1,8
2003	0,1
2004	2,8
2005	1,9
2006	2,5
2007	2,8
2008	6,3
2009	1,0
2010	1,5
2011	1,9
2012	3,3
2013	1,4
2014	0,4
2015	0,3
2016	0,7

Aritmetický průměr míry inflace z období 2000 – 2016 je 2,19 %. To znamená, že průměrná míra inflace za posledních 17 let byla cca 2,19 %. Ovšem toto číslo zvyšují hodnoty z období před rokem 2008, kdy byla inflace vlivem tehdejší konjunktury větší. Průměr míry inflace za posledních pět let činí pouhých 1,22 %, což lze považovat z dlouhodobějšího pohledu za velmi nízkou hodnotu.

Vývoj inflace byl pro námi analyzovanou firmu v posledních letech příznivý, protože hodnoty inflace byly velmi nízké. Tudíž se nijak razantně nezvyšovaly náklady a firma tím pádem nemusela zvyšovat své ceny. Ovšem podle nejčerstvějších údajů to vypadá, že

¹⁶⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky. czso.cz [online] © 2015 [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

se míra inflace v dohledné době vrátí do „standardních“ hodnot a i firma Bowling Blansko bude muset na tuto skutečnost přiměřeně reagovat.

- **Nezaměstnanost**

V Jihomoravském kraji byla souhrnná nezaměstnanost za rok 2016 ve výši 6,11 %. Celorepublikový průměr činí 5,19 %. Nezaměstnanost v okrese Blansko, kde firma působí, se dokonce pohybuje mírně pod uvedenými hodnotami, přesné údaje si uvedeme v následující tabulce.^{167,168}

Tabulka 5: Míra nezaměstnanosti v okrese Blansko¹⁶⁹

Rok	Míra nezaměstnanosti (v %)
2010	7,38
2011	6,58
2012	7,00
2013	7,60
2014	6,67
2015	5,57
2016	4,62

Aritmetický průměr míry nezaměstnanosti v okrese Blansko za sledované roky činí 6,49 %. Ovšem tuto hodnotu navyšují především roky 2010-2013, kdy byla česká ekonomika v útlumu. Od roku 2014 je patrné zlepšení, a protože se českému hospodářství v současné době daří, lze předpokládat, že se tato hodnota bude ještě mírně snižovat.

Míra nezaměstnanosti je v současné době velmi malá a pomalu se blíží přirozené míře nezaměstnanosti. Pro firmu z toho vyplývají jak pozitivní, tak negativní efekty. Pozitivem pro firmu je fakt, že pokud budou mít lidé práci, tak budou mít i prostředky, které mohou

¹⁶⁷ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06].

Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM09&str=v170&c=v3~3__RP2016

¹⁶⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06].

Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM09&str=v172&c=v3~3__RP2016&u=v172__VUZEMI__100__3115

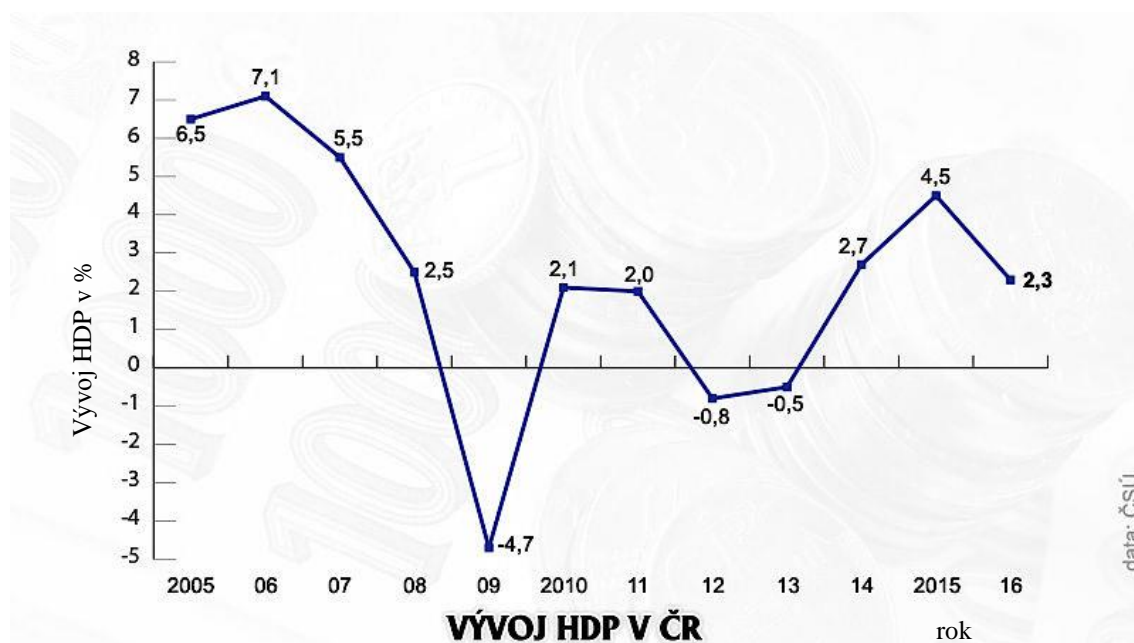
¹⁶⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06].

Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM09&str=v171&c=v3~3__RP2016&u=v171__VUZEMI__101__40703

utrácet. Negativem je skutečnost, že nábor nových, kvalifikovaných a hlavně spolehlivých zaměstnanců bude čím dál obtížnější.

- HDP

Důležitým ukazatelem, spadajícím také do ekonomických faktorů, je vývoj hrubého domácího produktu. Na následujícím grafu můžeme vidět velmi dobré hodnoty růstu, které trvaly do roku 2008, kdy nastala světová hospodářská krize. V roce 2009 se naše ekonomika propadla do recese, následující roky došlo k mírnému oživení, ovšem poté hrubý domácí produkt klesal dva po sobě jdoucí roky. Od roku 2014 se HDP opět dostalo do růstových hodnot a v roce 2015 naše ekonomika dosáhla růstu 4,5 %, což byl jeden z nejlepších evropských výsledků. Tento výraznější růst byl způsoben dočerpáváním evropských dotací a zvýšenou spotřebou domácností i firem. V roce 2016 se růst oproti roku minulému zpomalil na 2,3 %.



Obrázek 11: Vývoj HDP v České republice (2005-2016)¹⁷⁰

Česká ekonomika je silně navázaná na ekonomiku Německa a zpravidla výsledné hodnoty vývoje HDP z části kopírují ty německé. Po slabších letech, kdy byla ekonomika i dva roky po sobě v recesi, je od roku 2014 patrný trend oživení ekonomiky a i vývoj

¹⁷⁰ NOVINKY. Česká ekonomika loni zpomalila růst na polovinu. *novinky.cz* [online] © 2003–2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/431015-ceska-ekonomika-loni-zpomalila-rust-na-polovinu.html>

v okolních zemích nasvědčuje tomu, že po krizových letech přijde období růstu. To je pro námi analyzovanou firmu pozitivní aspekt.

Sociální faktory

- Obyvatelstvo

Firma sídlí v Blansku, což je zároveň i okresní město. Počet obyvatel tohoto města se pohybuje cca kolem 20 000, konkrétně v roce 2015 byl počet obyvatel 20 664. Počet obyvatel v celém okrese Blansko je lehce nad 100 000, a to konkrétně 108 126 obyvatel. Průměrný věk obyvatel byl v roce 2015 42 let.^{171,172}

Tabulka 6: Struktura obyvatelstva v okrese Blansko¹⁷³

Věk	Zastoupení obyvatel (v %)
0-14	15,5
15-64	65,6
65 a více	18,9

- Průměrná mzda

Průměrná mzda v Jihomoravském kraji v druhém čtvrtletí roku 2016 byla 26 058 Kč, což je lehce pod celorepublikovým průměrem, který činí 27 297 Kč. V současné době ekonomické konjunktury lze pozorovat jistý trend rostoucích mezd jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru.^{174,175}

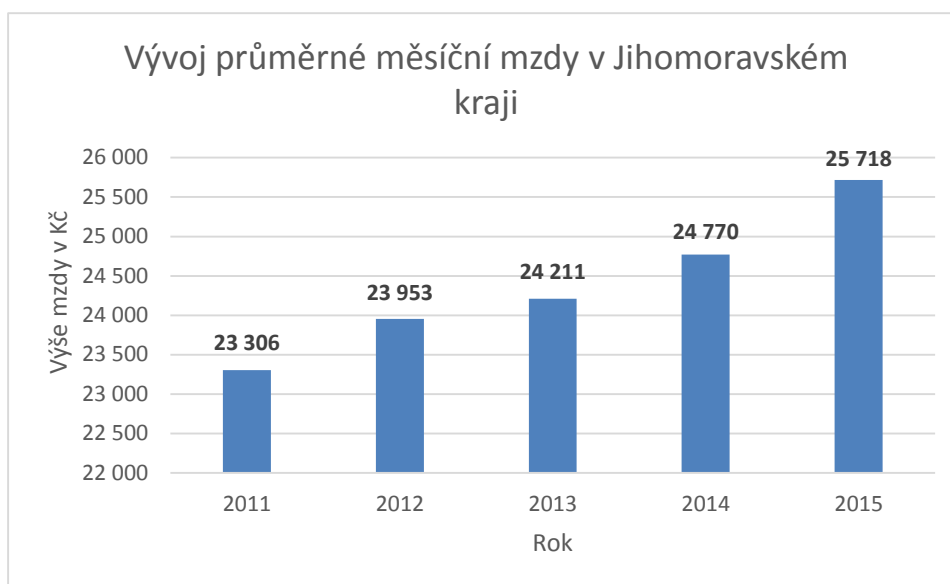
¹⁷¹ BLANSKO. Obyvatelstvo – statistické údaje. *blansko.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.blansko.cz/mesto-blansko/obyvatelstvo>

¹⁷² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Okres Blansko. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/26041822/CR_CZ0641.pdf/0c111a0e-9b3a-4363-bf93-8d0afe111575?version=1.43

¹⁷³ Tamtéž.

¹⁷⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné mzdy – 2. čtvrtletí 2016. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2016>

¹⁷⁵ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 2. čtvrtletí 2016. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-2-ctvrtleti-2016>



Obrázek 12: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji¹⁷⁶

V okrese Blansko se nachází několik středních škol, na kterých je vyučován obor kuchař-číšník, respektive kuchař-servírka. To je výhodou pro firmu Bowling Blansko, především pro zdejší restauraci. S náborem nových zaměstnanců na tyto pozice by tudíž neměla mít problém. Ze současných trendů musíme zmínit rostoucí popularitu tzv. „singles“. Tato skupina se vyznačuje rostoucím zájmem „se bavit“ než předchozí generace, a protože analyzovaná firmy působí v oblasti služeb (zábava), lze toto považovat za příznivý trend pro firmu.

Technologické faktory

Inovace a nejrůznější technologické novinky jsou důležité pro naprostou většinu firem bez ohledu na to, v jakém odvětví působí. Firma, kterou analyzuji, se neustále snaží mít nejnovější přístroje a vybavení, které usnadňují samotné podnikání a také zajišťují zákazníkům co nejlepší komfort služeb. Jedná se především o technologii bowlingových drah. Bowling Blansko využívá americkou technologii AMF, kterou dodává firma Qubica.

¹⁷⁶ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 2. čtvrtletí 2016. [czso.cz](https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-2-ctvrtleti-2016) [online] © 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-2-ctvrtleti-2016>

Světové ekonomické fórum od roku 2001 sestavuje tzv. technologický index. Při klasifikaci technologické vyspělosti jednotlivých zemí se hodnotí velké množství kritérií v oblasti ICT technologií. V roce 2012 se Česká republika umístila na 42. místě, což naši zemi řadí za vyspělejší západní státy, ovšem z hlediska střeoevropských zemí patříme spíše k těm lepším.¹⁷⁷

Trendem v oblasti informačních technologií je fakt, že čím dál více lidí využívá mobilní telefon k přístupu na internet. Tzv. „chytrý telefon“ využívalo k připojení na internet v roce 2015 37 % dospělé populace (3,2 milionu osob). Počet uživatelů internetu obecně se také neustále zvyšuje. V roce 2015 jej používaly tři čtvrtiny lidí starších 16 let (6,6 milionu osob).¹⁷⁸

Počet uživatelů sociálních sítí roste nejen celosvětově, ale také v České republice. V naší zemi je nejpoužívanější sociální síť Facebook. Odhaduje se, že počet uživatelů této sociální sítě je zhruba čtyři miliony. Aktivních uživatelů, kteří se přihlásí alespoň jednou týdně, je přibližně 3,4 milionu. Až s velkým odstupem za facebookem se pohybuje profesní síť LinkedIn, která má asi 450 000 uživatelů, a poté následuje Twitter, který má okolo 300 000 uživatelů.¹⁷⁹

Legislativní faktory

Tyto faktory by mohly firmu ovlivnit zejména prostřednictvím legislativních změn, převážně zákonů týkajících se samotného podnikání. V současné době je velkou změnou tzv. EET – Elektronická evidence tržeb, kterou v první fázi od 1. 12. 2016 musely zavést firmy podnikající v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb. Jelikož firma provozuje i restauraci, tato povinnost se jí také týká. Bowling jako takový se bude muset zapojit do tzv. třetí fáze, která začne platit od 1. 3. 2018. Třetí fáze se bude vztahovat na firmy provozující všechny ostatní činnosti, které nejsou uvedené v první, druhé či čtvrté fázi. Dalším legislativním omezením, které se vztahuje na firmy podnikající v pohostinství, je zákon o zákazu kouření v restauracích. V současné době už je tento zákon schválen

¹⁷⁷ FINEXPERT. Které země jsou technologicky nejvyspělejší? *finexpert.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/ktere-zeme-jsou-technologicky-nejvyspelejsi>

¹⁷⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Chytré telefony zvyšují počet uživatelů internetu. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/chytre-telefony-zvysuji-pocet-uzivatelu-internetu>

¹⁷⁹ MARKOMU.CZ Sociální sítě 2015: Facebook versus ostatní. *markomu.cz* [online] © 2015 - 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.markomu.cz/socialni-site-2015/>

a nabyde účinnosti od 31. 5. 2017. Toto opatření se firmy Bowling Blansko nedotkne, protože už dnes platí zákaz kouření v celém areálu firmy. V oblasti daňových zákonů se dá říci, že v současné době jsou daňové sazby stabilní, ovšem drobná změna nastala u daně z přidané hodnoty (dále „DPH“) v souvislosti se zavedením elektronické evidence tržeb. Od 1. 12. 2016 totiž došlo ke snížení sazby DPH u stravovacích služeb z 21 % na 15 %. Toto lze považovat za příznivou změnu pro firmu. V praxi to znamená, že u poskytování bowlingových služeb a prodeje alkoholických nápojů zůstane sazba stejná, a to 21 %. Ovšem u stravovacích služeb, včetně nabídky nealkoholických nápojů, se sazba sníží na výše zmíněných 15 %. Firma musí také dodržovat různé normy, které jsou stanoveny zákonem. Z těch nejdůležitějších jmenujme BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), HACCP, což je norma týkající se hygieny a požární normy. Na každou tuto normu jsou zaměstnanci pravidelně školeni v intervalu jedenkrát ročně.¹⁸⁰

Ekologické faktory

Ekologie a problematika životního prostředí získávají v současné době stále více na důležitosti. V České republice je nejvyšším orgánem v oblasti životního prostředí Česká inspekce životního prostředí, která je pověřena dozorem nad dodržováním právních předpisů v oblasti životního prostředí. Dohlíží také na dodržování platných rozhodnutí správních orgánů v oblasti životního prostředí.¹⁸¹

Firma Bowling Blansko dodržuje legislativu týkající se životního prostředí a celkově se snaží, aby dopad její činnosti na životní prostředí byl co možná nejmenší.

3.4.2 Analýza trhu

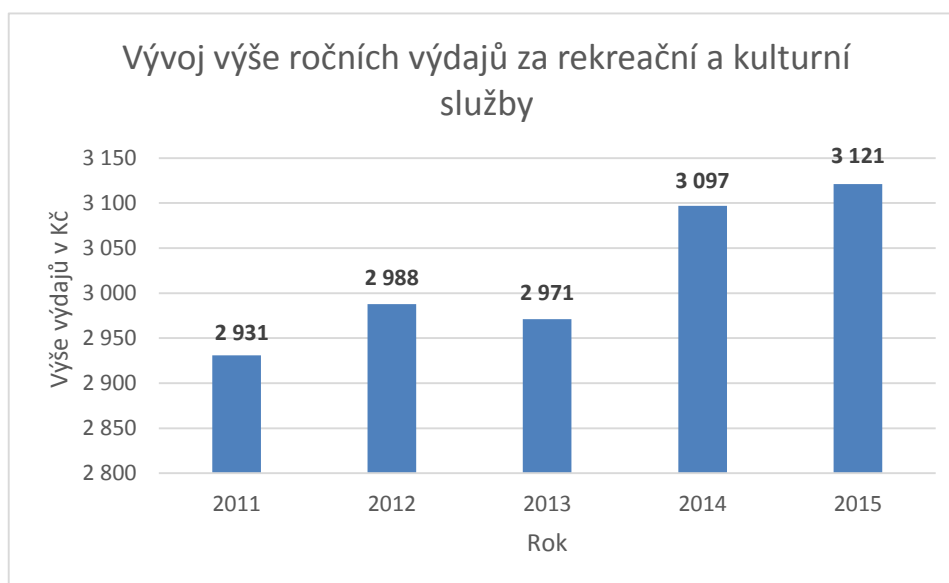
Subjekty na trhu

Počet subjektů na celém trhu v České republice je značný, obecně se dá říci, že alespoň jedna provozovna bowlingu je téměř v každém okresním městě. Bowling jako takový se řadí do oblasti služeb, konkrétně do rekreačních a kulturních služeb. Průměrná výše

¹⁸⁰ ETRŽBY. Kdo, co a odkdy? *etrzby.cz* [online] © 2016 - 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/kdo-co-a-kdy>

¹⁸¹ ČESKÁ INSPEKCE ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Česká inspekce životního prostředí. *cizp.cz* [online] © 2004 - 2016 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.cizp.cz/O-nas>

výdajů na osobu za rok za rekreační a kulturní služby mírně roste. Vývoj výdajů za tyto služby si ukážeme na následujícím grafu.



Obrázek 13: Vývoj výše ročních výdajů za rekreační a kulturní služby¹⁸²

Struktura trhu

Firma Bowling Blansko působí v oblasti poskytování služeb, a to konkrétně v oblasti, která jsou zapsané v živnostenském rejstříku jako provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti dále také hostinská činnost. Hlavní subjekty na tomto trhu jsou v podstatě dva. Subjektem na straně nabídky jsou firmy poskytující stejné nebo podobné služby a subjektem na straně poptávky jsou zákazníci, kteří tyto služby vyhledávají. Za další subjekty můžeme považovat takové, které vstupují do kontaktu naší firmy v souvislosti s jejím podnikáním, tzn. například dodavatelé a odběratelé aj. Zákazníky bowlingových nebo restauračních služeb jsou buď jednotlivci, nebo skupiny osob, ale mohou jimi být také firmy, které pořádají různé firemní akce a k tomuto účelu si pronajmou celý areál bowlingu jen pro svoji potřebu. Bowling samozřejmě navštěvují lidé všech věkových kategorií, ovšem pro naše účely si zkusíme definovat tzv. nejčastějšího (typického) zákazníka. Typickým zákazníkem je

¹⁸² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jspx?_af=1&page=vystup-objekt&pvo=ZUR09&z=T&f=TABULKA&katalog=30847&str=v213&c=v3~8__RP2015#w=

většinou člověk mladšího věku v rozmezí přibližně 18 – 35 let. Co se týče jeho zařazení, tak spadá do „střední třídy“ a nejčastěji si bowling objedná na jednu hodinu hraní.

Tento trh je charakteristický tím, že se jedná v převážné většině o B2C trh. To znamená, že služby jsou poskytované konečným zákazníkům a nikoliv dalším firmám pro jejich podnikání (tehdy se jedná o B2B trh). Poskytování služeb v oblasti bowlingu můžeme označit za službu homogenní, protože i když existuje více druhů různých technologií, které jsou k provozování bowlingu nutné, tak tzv. „jádro“ služby, kvůli kterému lidé navštěvují tato zařízení, je stále stejné, a to je hra bowlingu.

Velikost trhu

Trh služeb se v současné době podílí na HDP asi 60 %. Tato hodnota je pod průměrem Evropské unie, kde podíl terciárního sektoru (služeb) činil v roce 2014 73,9 %. Do budoucna se dá předpokládat, že s tím, jak se česká ekonomika bude přibližovat vyspělým západním státům, bude se podíl služeb na HDP zvyšovat.¹⁸³

Počet členů České bowlingové asociace, což je zastřešující organizace pro všechny sportovní hráče bowlingu, je v současné době 16 876 a stále se rozrůstá. Ovšem toto číslo je jen nepatrná část z těch, kteří si jdou zahrát bowling. Největší část ze všech hráčů tvoří totiž tzv. rekreační hráči, kteří nejsou nikde registrovaní.¹⁸⁴

3.4.3 Porterův model pěti sil

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Pro vstup nové firmy na trh neexistují žádné legislativní překážky. Pro novou firmu by však mohla být velká překážka vysokých vstupních nákladů, protože by tato firma musela investovat nemalé finanční prostředky do výstavby nové budovy a také do pořízení bowlingového zařízení. Ovšem na druhou stranu zde jistý potenciál je, protože v některých srovnatelných okresních městech je bowlingů více než pouze jeden.

¹⁸³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Makroekonomika. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/26153902/370002150807.pdf/08f12de2-2361-4b2f-b62f-8a9bee5a5047?version=1.0>

¹⁸⁴ ČESKÁ BOWLINGOVÁ ASOCIACE. Hráčská databáze. *czechbowling.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <https://www.czechbowling.cz/hraci>

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Pokud budeme vycházet pouze z města Blanska, tak jiný bowling než tento zde není. V celém okrese Blansko už ale další zábavní centra typu bowlingu jsou. Další služba, kterou firma poskytuje, je pohostinství, a zde už je konkurence přímo v Blansku poměrně značná. Firma se pohybuje na trhu B2C, kdy konečným uživatelem poskytovaných služeb jsou zákazníci. Mezi existujícími konkurenty nedochází k výraznému boji, každý subjekt si obsluhuje svoji část trhu. Naše firma už je zavedenou značkou, má dobrou pověst, a i proto se jí zákazníci vracejí.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je velmi malá, protože v Blansku je pouze jediný bowling, a když budeme vycházet z toho, že zákazníkem je obvykle jednotlivec nebo malá skupinka lidí, tak vyjednávací síla zde není téměř žádná. Cenová politika firmy je pevně stanovena a záleží na zákaznících, jestli si danou službu vyberou nebo zvolí jinou. O vyjednávací síle můžeme hovořit u firem, když vyjednávají s majitelem pronájem prostor pro své vlastní akce. Zde je vyjednávací síla rozhodně větší než u běžných zákazníků.

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla dodavatelů je v případě dodávek speciálních bowlingových zařízení a technik velká, protože na trhu není až tak mnoho dodavatelů tohoto zařízení. Co se týče restaurace, tak zde je vyjednávací síla dodavatelů malá, protože na trhu potravin existuje spousta různých, ať už malých či velkých firem, a proto si naše firma může dodavatele pečlivě vybírat.

Hrozba substitutů

Protože se pohybujeme na trhu poskytování služeb, není jednoduché vymezit přesně substituty, které jsou pro nás konkurenční. Ovšem bowling se dá považovat za zábavu a způsob trávení volného času, tudíž substitutem jsou všechny ostatní volnočasové aktivity. Jako příklad nejbližšího substitutu můžeme uvést kuželky, dále také například squash nebo badminton. Ve městě Blansku působí jedna kuželkárna a jeden squash.

Tabulka 7: Vyhodnocení Porterovy analýzy¹⁸⁵

Riziko vstupu potenciálních konkurentů
+ vysoké vstupní náklady
- nezaplňený trh – možnost vstupu další firmy
Rivalita mezi stávajícími konkurenty
+ neexistence dalšího bowlingu v Blansku
- velký počet restaurací
Vyjednávací síla odběratelů
+ malá v případě běžných zákazníků
- větší vyjednávací síla v případě firem
Vyjednávací síla dodavatelů
+ velká možnost výběru dodavatelů (restaurace)
- velká vyjednávací síla (bowling)
Hrozba substitutů
+ zavedená firma
- velké množství dalších volnočasových aktivit

3.5 Analýza vnitřního prostředí

3.5.1 Analýza 7S

Strategie

Strategie této firmy vyplývá z mise firmy. Misí firmy jsou stále lepší a kvalitnější služby, které plně uspokojují potřeby a požadavky zákazníků s ohledem na zachování určité rozumné míry ziskovosti, která zajistí rozvoj jak po technické, tak po personální stránce. Poskytováním kvalitních služeb si chce firma vytvořit konkurenční výhodu oproti ostatním firmám v oboru. Všichni zaměstnanci jsou se strategií firmy srozuměni a manažer dbá na její dodržování.

¹⁸⁵ Vlastní zpracování.

Struktura

Jedná se o liniovou strukturu. Tato struktura, která vymezuje zodpovědnost a pravomoci, je detailněji popsána v kapitole organizační struktura.

Systémy

Firma využívá pokladní systém FINTA od společnosti Origin Soft na evidenci všech přijatých plateb. Pro ovládání bowlingových drah a příjem plateb za bowlingové služby firma Bowling Blansko využívá speciálního softwaru, který je součástí dodávky spolu s technologií drah od firmy Qubica. Zaměstnanci, kteří pracují s výše uvedenými systémy, jsou proškoleni na jejich ovládání. V případě problémů se systémy je kontaktována dodavatelská firma, která má podle smlouvy na starost správu a případnou opravu softwaru. Firma nemá svůj účetní software, protože celé účetnictví této společnosti zpracovává externí firma, které se pouze dodají patřičné dokumenty.

Styl řízení

Ve firmě se dá hovořit o tom, že jsou zde uplatňovány různé styly řízení podle dané situace. Ovšem převažujícím stylem řízení je demokratický styl. Vedoucí dává podřízeným možnost vyjádřit svůj názor, deleguje část svých pravomocí, ponechává si ovšem svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Komunikace je dvousměrná. Vedoucí informuje podřízené o svých záměrech, ale současně jim dává možnost vyjádřit se.

Spolupracovníci

Vztahy mezi zaměstnanci jsou důležité. Zdejší zaměstnanci jsou školeni a svoji práci dělají na vysoké profesní úrovni. Kolektiv lze označit za přátelský, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou na dobré úrovni a každý zaměstnanec má možnost vyjádřit svůj názor nebo například přijít s návrhem na zlepšení daného problému. Ve firmě je stanoven jednotný styl oblékání - tzv. dresscode, který vychází z vnitřních pravidel firmy.

Sdílené hodnoty

Na zaměstnance je kladen důraz, aby si uvědomili základní hodnoty, které vycházejí z mise firmy. Základním cílem, respektive hodnotou, je poskytování kvalitních služeb a uspokojování potřeb zákazníka. Dlouhodobým cílem je působit v oblasti poskytování služeb jako zavedená firma a nabídnout lidem možnost trávení volného času.

Schopnosti

Každý zaměstnanec má takové schopnosti, které vyžaduje jeho pozice. Například u kuchařů a číšníků je vyžadován výuční list z daného oboru. Tzv. hard skills jsou vyžadovány právě u pozic, které vyžadují jistou odbornost, naproti tomu soft skills jsou potřebné u těch zaměstnanců, kteří přijdou do styku s lidmi. Soft skills jsou důležité hlavně u bowlera a číšníků. Samozřejmostí jsou různá školení vedoucí ke zvyšování kvality poskytovaných služeb a tím i spokojenosti zákazníků. Kuchaři jsou například pravidelně školeni v oblasti moderních trendů v gastronomii. Číšníci jsou školeni v oblasti etikety a také jazykových schopností. Zaměstnanci se účastní školení jak interních, tak externích.

Tabulka 8: Vyhodnocení analýzy 7S¹⁸⁶

Strategie
+ jasně definovaná strategie firmy
-
Struktura
+ přesně vymezené povinnosti a pravomoci
- větší vytíženost na pozici – provozní vedoucí
Systémy
+ dlouhodobé zkušenosti s používanými softwary
- v případě poruchy závislost na dodavatelské firmě
Styl řízení
+ možnost zaměstnanců vyjádřit svůj názor
- někdy musí být uplatněn autokratický styl
Spolupracovníci
+ přátelský kolektiv
-
Sdílené hodnoty
+ důraz na kvalitu
-
Schopnosti
+ pravidelná školení
- některá školení probíhají externě

3.5.2 Analýza zdrojů

1. Hmotné zdroje

Mezi nejdůležitější hmotné zdroje firmy Bowling Blansko patří hlavní budova bowlingu s restaurací, dále přilehlá letní zahrádka a také parkoviště za objektem. Budova je pouze 13 let stará, a tomu také odpovídá její celkový stav, který můžeme označit za velmi dobrý. V dohledné době nejsou nutné výraznější zásahy do budovy. Kapacita bowlingu je

¹⁸⁶ Vlastní zpracování.

dostačující, i když poptávka je výrazně vyšší ve večerních hodinách, převážně o víkendech, kdy je velmi často kapacita zcela naplněna. Naproti tomu například v dopoledních hodinách ve všední dny není kapacita plně využita. Stav parkoviště je v uspokojivém stavu a nejsou nutné žádné další investice. Dalšími zdroji jsou jednotlivá zařízení, která slouží k vykonávání činnosti, zejména sem patří vybavení kuchyně a ostatního provozního inventáře.

2. Lidské zdroje

Bowling Blansko má v současné době obsazeny všechny zaměstnanecké pozice. Celkový počet zaměstnanců je 11 a tento stav je plně vyhovující a praxí odzkoušený. To znamená, že není potřeba současný stav zaměstnanců snižovat ani zvyšovat. Požadovaná kvalifikace na jednotlivé pozice je různá, například číšníci a kuchaři musejí prokázat své vzdělání výučním listem. U pozice bowlera je vyžadováno vzdělání spíše technického směru a především je důležitá praxe v oboru. Zaměstnanci jsou motivováni k dobrým výkonům systémem odměn, ovšem v případě špatně vykonané práce stejně tak srážkami ze mzdy. Firma si uvědomuje, že v současné době je míra nezaměstnanosti velmi malá, a že by mohla mít v budoucnu problém s nabíráním nových zaměstnanců s potřebnou kvalifikací. Právě proto spolupracuje se dvěma středními školami, kde jsou vyučovány obory kuchař-číšník. Firma studentům nabízí praxi v rámci studia, studenty si zaučí, a tím si vlastně „vychovává“ své případné nové zaměstnance. V případě spokojenosti se firma nebrání další spolupráci po ukončení studia.

3. Finanční zdroje

Likvidita

Ukazatelé likvidity nám říkají, jak je na tom firma ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům.

- Běžná likvidita – vyjadřuje kolika korunami z našich celkových aktiv je pokryta jedna koruna našich krátkodobých závazků. Doporučené hodnoty se udávají v rozmezí 1,5 – 2,5.
- Pohotová likvidita – je očištěna o položku zásoby z oběžných aktiv. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,7 – 1,2

- Okamžitá likvidita – je považována za nejpřísnější likvidní ukazatel. Udává schopnost zaplatit krátkodobé závazky okamžitě pomocí hotovosti a peněz na bankovních účtech. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 0,2 – 0,5.¹⁸⁷

Tabulka 9: Ukazatelé likvidity¹⁸⁸

Ukazatelé likvidity	2013	2014	2015
běžná likvidita	1,36	1,52	1,68
pohotová likvidita	0,73	0,98	1,10
okamžitá likvidita	0,24	0,37	0,44

Zadluženost

Pro měření zadluženosti se používají dva základní ukazatelé, a to celková zadluženost, která vyjadřuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji, a koeficient samofinancování, který je opakem celkové zadluženosti.¹⁸⁹

Tabulka 10: Ukazatelé zadluženosti¹⁹⁰

Ukazatelé zadluženosti	2013	2014	2015
Celková zadluženost	5,12 %	5,01 %	3,73 %
Koeficient samofinancování	94,88 %	94,99 %	96,27 %

Rentabilita

- ROA – rentabilita aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy, která jsou investovaná do podnikání, bez ohledu na způsob financování.¹⁹¹
- ROE – rentabilita vlastního kapitálu je ukazatel, který nám říká, jak efektivně zhodnocujeme prostředky, které jsme do podnikání vložili.¹⁹²

¹⁸⁷ FINANČNÍ ANALÝZA. Ukazatelé likvidity. *financnianalyza.webnode.cz* [online] © 2011 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

¹⁸⁸ Vlastní zpracování.

¹⁸⁹ FINANČNÍ ANALÝZA. Ukazatelé zadluženosti. *financnianalyza.webnode.cz* [online] © 2011 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

¹⁹⁰ Vlastní zpracování.

¹⁹¹ FINANČNÍ ANALÝZA. Ukazatelé rentability. *financnianalyza.webnode.cz* [online] © 2011 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>

¹⁹² Tamtéž.

- ROI – rentabilita investic je ukazatel, který slouží k měření efektivnosti investic.
- ROS – rentabilita tržeb poskytuje informaci o tom, kolik zisku připadá na jednu korunu tržeb.¹⁹³

Tabulka 11: Ukazatelé rentability¹⁹⁴

Ukazatelé rentability	2013	2014	2015
ROA	13,95 %	13,67 %	10,18 %
ROE	14,71 %	14,39 %	10,57 %
ROI	17,22 %	16,88 %	12,57 %
ROS	18,63 %	17,20 %	19,61 %

Aktivita

- Obrat celkových aktiv – ukazuje, jak se zhodnocují aktiva činností firmy bez ohledu na zdroje krytí.
- Obrat stálých aktiv – je ukazatelem efektivnosti využívání budov, strojů a zařízení a všeobecně celého dlouhodobého majetku.
- Doba obratu zásob – udává, za jakou dobu firma průměrně prodá své zásoby.
- Doba obratu pohledávek – udává, za jakou průměrnou dobu zákazník zaplatí.
- Doba obratu závazků – určuje dobu, která uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou. Všechny ukazatele doby obratu vyjdou ve dnech.¹⁹⁵

Tabulka 12: Ukazatelé aktivity¹⁹⁶

Ukazatelé aktivity	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	0,75	0,79	0,52
Obrat stálých aktiv	0,82	0,85	0,54
Doba obratu zásob	15 dní	14 dní	16 dní
Doba obratu pohledávek	13 dní	11 dní	12 dní
Doba obratu závazků	18 dní	16 dní	19 dní

¹⁹³ FINANČNÍ ANALÝZA. Ukazatelé rentability. *financnianalyza.webnode.cz* [online] © 2011 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>

¹⁹⁴ Vlastní zpracování.

¹⁹⁵ FINANČNÍ ANALÝZA. Ukazatelé aktivity. *financnianalyza.webnode.cz* [online] © 2011 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>

¹⁹⁶ Vlastní zpracování.

4. Nehmotné zdroje

Hlavním nehmotným zdrojem firmy je pověst firmy, která je obzvlášť u poskytování služeb velmi důležitá. Bowling Blansko si pečlivě hlídá, aby jeho pověst směrem dovnitř firmy, tak hlavně směrem do okolí, byla dobrá a nebyla jakkoliv poškozena. Firma každoročně pořádá turnaj 24 hodin Non-Stop, který trvá nepřetržitě 24 hodin a za každý hozený strike firma daruje 1 Kč Domovu Olga, celková darovaná částka se pohybuje okolo 10 000 Kč. Domov Olga v Blansku je denní stacionář, který má za cíl zlepšit život lidí, kteří mají lehký až středně těžký stupeň mentálního postižení a jsou z blanenského regionu. Mimo to firma také pořádá každý rok přebor základních škol z okresu Blansko. Tohoto turnaje se účastní zhruba 14 škol a celkový počet zúčastněných žáků je přibližně 630. Všechny hry, které jsou součástí turnaje, mají žáci zdarma. Jelikož je to pro většinu žáků první zkušenost s bowlingem, je zde možnost, že najdou ve hře zálibu a firma tímto způsobem získá nové zákazníky z řad nejmladší generace. Pořádání výše zmíněných turnajů přispívá k pozitivnímu vnímání firmy ze strany veřejnosti.

Tabulka 13: Vyhodnocení analýzy zdrojů¹⁹⁷

Hmotné zdroje
+ dobrý stav budovy
- nízká kapacita letní zahrádky
Lidské zdroje
+ spolupráce se středními školami
- nízká nezaměstnanost (nedostatek lidí)
Finanční zdroje
+ velká míra samofinancování
- snížení rentability aktiv
Nehmotné zdroje
+ dobrá pověst firmy, pořádání charitativních akcí
-

¹⁹⁷ Vlastní zpracování.

3.5.3 Marketingový mix

Produkt

Jelikož firma Bowling Blansko působí v oblasti poskytování služeb, jako „produkt“ jsou v tomto pojetí chápány právě tyto poskytované služby. Služby, které firma poskytuje svým zákazníkům, se dají rozdělit na dva druhy, a to bowlingové služby a restaurační služby.

- **Bowlingové služby**

Široké veřejnosti je k dispozici osm moderních bezšňůrových drah technologie AMF. Každá dráha je určena pro 1-6 hráčů, to znamená, že celková kapacita je cca 48 hráčů. Celý areál včetně letní zahrádky je pokryt WIFI signálem zdarma. Za budovou je k dispozici veřejné parkování zdarma, jeho kapacita je přibližně 50 míst. Kromě běžného provozu firma také pořádá turnaje, z nichž některé jsou pro veřejnost a některé pro registrované hráče. Jako nevýhoda se jeví fakt, že firma neposkytuje možnost platby platební kartou. Otevírací dobu bowlingu si ukážeme v následující tabulce.

Tabulka 14: Otevírací doba bowlingu¹⁹⁸

Den	Od	Do
pondělí - čtvrtek	10:00	23:00
pátek - sobota	10:00	24:00
neděle	10:00	22:00

- **Restaurační služby**

Bowlingová restaurace má celkovou kapacitu 108 míst a nabízí denně tzv. polední menu. Toto menu je tvořeno nabídkou dvou jídel včetně polévky. Čas platnosti poledního menu je od 11:00 do 14:00. Kromě toho restaurace samozřejmě nabízí také další jídla, například speciality z grilu, smažená jídla, saláty, pochutiny atd. Nápojový lístek obsahuje dva druhy piva, víno, sekty, „tvrdý“ alkohol a také

¹⁹⁸ BOWLING BLANSKO. Otevírací doba. *bowlingblansko.cz* [online] © 2004-2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://bowlingblansko.cz/novinky.php?p=fullpage&cislopolozky=11&lang=cz>

širokou nabídku nealkoholických nápojů. V letních měsících v závislosti na klimatických podmínkách je k dispozici také zahrádka, která má kapacitu 40 lidí. Otevírací doba restaurace je totožná s otevírací dobou bowlingu, výdej jídel končí vždy hodinu před zavírací dobou.

Kromě výše zmíněných dvou základních služeb firma nabízí také možnost pronájmu celé budovy například pro firmy, které pořádají firemní oslavu či jinou akci. V případě, že se firmy dohodnou, je celý areál uzavřen veřejnosti a je k dispozici plně pro potřeby firmy. Cena pronájmu není předem pevně stanovena, záleží na individuálních potřebách objednavatelů. V závislosti na nich poté Bowling Blansko vystavuje nabídky.

Cena

Ceny za bowlingové služby jsou určeny podle času, ve kterém se bowling hraje. Tato cenová politika vychází z poptávky, kdy ve večerních hodinách je o bowling větší zájem a kapacita je velmi často naplněna. Naproti tomu v dopoledních hodinách, především v pracovní dny, nejsou obsazeny všechny dráhy, a proto je také cena nižší. Cena je stanovena za hodinu hry na jedné dráze a případné překročení časového limitu je dále účtováno podle odehraných minut. Přesný ceník bowlingu je uveden v následující tabulce.

Tabulka 15: Ceník bowlingu (v Kč/hod)¹⁹⁹

čas; dny	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
10:00-11:00	180	180	180	180	180	280	280
11:00-12:00	180	180	180	180	180	280	280
12:00-13:00	180	180	180	180	180	280	280
13:00-14:00	180	180	180	180	180	280	280
14:00-15:00	230	230	230	230	230	280	280
15:00-16:00	230	230	230	230	230	280	280
16:00-17:00	230	230	230	230	230	280	280
17:00-18:00	280	280	280	280	280	280	280
18:00-19:00	280	280	280	280	280	280	280
19:00-20:00	280	280	280	280	280	280	280
20:00-21:00	280	280	280	280	280	280	280
21:00-22:00	280	280	280	280	280	280	280
22:00-23:00	280	280	280	280	280	280	-
23:00-24:00	-	-	-	-	280	280	-

Akce a slevy

Firma dlouhodobě poskytuje různé slevy a akce, které slouží jako podpora prodeje ke zvýšení návštěvnosti drah v době komerčního provozu. Tyto akce, až na jednu výjimku, jsou časově omezené a platí jen v určité období. Níže si ukážeme tři základní typy akcí, které firma používá, a které mají za cíl zvýšit návštěvnost bowlingu.

¹⁹⁹ BOWLING BLANSKO. Ceník bowlingu. *bowlingblansko.cz* [online] © 2004-2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://bowlingblansko.cz/novinky.php?p=fullpage&cislopolozky=15&lang=cz>

- **Přijďte si zahrát s celou rodinou**
 - tato akce je určena pro rodiny s dětmi,
 - cena: 150 Kč za hodinu hraní,
 - akce platí každý den od 10:00 do 17:00 hod. včetně víkendů,
 - podmínka: účast minimálně jednoho dítěte do 15 let,
 - nejvyšší možný počet je šest hráčů na dráze,
 - slevu lze uplatnit maximálně na dvě hodiny hry po sobě jdoucí,
 - doba trvání: červenec – srpen.

- **Šťastná hodina**
 - tato akce je určena pro všechny hráče,
 - cena: 180 Kč za hodinu hraní,
 - akce platí každý den od 22:00 do 23:00 hod.,
 - nejvyšší možný počet je šest hráčů na dráze,
 - doba trvání: duben – červen.

- **3x strike (xxx)**
 - tato akce je určena pro všechny hráče,
 - akce platí každý den po celou dobu provozu.
 - za tři striky dostane hráč plechovku 0,2 l Coca-Coly zdarma,
 - v jedné hře může hráč uplatnit tuto akci pouze jednou,
 - doba trvání: celý rok.

Co se týče restaurace, tak cena poledního menu je 89 Kč včetně polévky. Tato cena je srovnatelná s konkurencí v blízkém okolí, stejně tak jako ceny ostatních jídel a nápojů.

Místo

Areál firmy Bowling Blansko se nachází v příjemném prostředí zámeckého parku. Spolu s bowlingem je součástí areálu také restaurace a hotel Zámecká sýpka, která patří stejnému majiteli jako bowling. Bowling je vzdálen zhruba 500 metrů od centra města Blanska. V blízkosti města Blanska se navíc nachází chráněná krajinná oblast Moravský kras, která je od areálu bowlingu vzdálena zhruba 12 kilometrů. Samotná budova získala

v roce 2004, tedy v době svého uvedení do provozu, čestné uznání jako ocenění za 2. místo v soutěži o nejlepší stavbu Jihomoravského kraje roku 2004 v kategorii **stavby občanské vybavenosti a bytové výstavby** (diplom za toto ocenění je uveden v příloze).

Propagace

Bowling Blansko se prezentuje na webových stránkách www.bowlingblansko.cz. Hlavní menu těchto stránek je řazeno vertikálně a je umístěno v levé části stránek. Jednotlivé položky menu obsahují základní informace o firmě, jako je například otevírací doba, ceník bowlingu, galerie herny, kontakt atd. Průběžně aktualizovaná je týdenní nabídka obědového menu a výsledky z jednotlivých turnajů, které tvoří také jednu samostatnou záložku. V sekci Akce a slevy je zobrazena vždy aktuální akce, která je zákazníkům k dispozici. Součástí webu je i možnost virtuální prohlídky vnitřních prostor bowlingu s komentářem. Co lze považovat za nevýhodu je fakt, že stránky jsou pouze v češtině bez možnosti překlíku do cizího jazyka a web navíc není responzivní. Firma také nemá žádný účet na facebooku. Značka Bowling Blansko je vždy doplněna sloganem Bowling Blansko - bowling s přáteli. Tento slogan je používán na propagačních materiálech firmy, včetně úborů pracovníků.

Firma nemá žádnou ucelenou komunikační ani marketingovou strategii. Marketing řeší manažer na denní bázi a svoje rozhodnutí dělá spíše intuitivně, podle svého nejlepšího uvážení. Tento fakt lze považovat za nevýhodu firmy.

Lidé

Jelikož se pohybujeme na trhu poskytování služeb, je zde lidský faktor nenahraditelný. Je kladen důraz na tzv. soft skills, které jsou důležité při kontaktu se zákazníky. Zaměstnanci se účastní pravidelných školení, například v oblasti etikety, jazykových schopností a kuchaři také v moderních trendech v gastronomii.

Materiální prostředí

Materiální prostředí tvoří především budova, ve které firma poskytuje výše zmíněné služby. Základními barvami firmy jsou červená a oranžová. V těchto barvách je fasáda budovy, dále interiér, vizitky firmy a také firemní logo. Jedinou výjimkou je prostor drah

bowlingu, kde jsou okolní stěny v modré barvě. Zaměstnanci musejí dodržovat firemní dresscode, který vychází z firemních barev.

Procesy

Zákazník Bowlingu Blansko automaticky vstupuje do firemních procesů, které jsou součástí poskytované služby. Při vstupu do areálu si zákazník u bowlera objedná službu (hru bowlingu), kde specifikuje základní údaje o „herních“ jménech a o době, po kterou chce hrát, a také je mu poskytnuta bowlingová obuv. Výhodou u bowlingových služeb je, že doba, která uplyne od uskutečnění objednávky do samotné hry bowlingu, je poměrně krátká. Dalším procesem je obsluha zákazníků číšníky. Celá služba je zakončena posledním procesem jímž je platba. Platba za bowling probíhá u bowlera, za nápoje a jídlo se platí u číšníků na baru.

Tabulka 16: Vyhodnocení marketingového mixu²⁰⁰

Produkt
+ moderní bowlingová technologie, WIFI zdarma, možnost pronájmu pro firmy
- nízká kapacita letní zahrádky, nemožnost platby platební kartou
Cena
+ akce v rámci podpory prodeje
- vyšší ceny oproti blízké konkurenci
Místo
+ dobrá poloha areálu, bezplatné parkování
-
Propagace
+ virtuální prohlídka vnitřních prostor bowlingu
- neexistence účtu na facebooku, webové stránky
Lidé
+ kladen důraz na soft-skills
-
Materiální prostředí
+ jednotný dresscode
-
Procesy
+ krátká čekací doba (bowling)
-

3.5.4 Obsazenost

Bowling Blansko nemá přesné statistiky obsazenosti, a tudíž nemáme k dispozici žádná „tvrdá“ data. I z tohoto důvodu jsem absolvoval několik konzultací s vedením firmy. Vedení firmy mi řeklo, že na základě pozorování a dlouholetých zkušeností jsou údaje o obsazenosti jednotlivých drah následující. Nejmenší obsazenost nastává ve všední dny v hodinách od 10:00 do přibližně 14:00. Velmi nízká obsazenost nastává také v letních

²⁰⁰ Vlastní zpracování.

měsících, kdy mají lidé k dispozici velké množství ostatních (substitučních) volnočasových aktivit. S obsazeností ve večerních hodinách, obzvlášť mimo léto, většinou problém není.

3.6 SWOT analýza

V této analýze je na základě předchozích rozborů identifikováno vnitřní a vnější prostředí Bowlingu Blansko. Vnitřní prostředí obsahuje silné a slabé stránky. Vnější prostředí je rozděleno na příležitosti, které může firma využít, a které mohou firmu pozitivně ovlivnit, a na hrozby, které mohou mít negativní dopad na firmu.

Pro určení váhy každého jednotlivého faktoru si sestavíme rozhodovací matici, kde porovnáme navzájem důležitost faktoru se všemi ostatními z dané kategorie, a poté stanovíme procentuální poměr každého faktoru.

Pro vzájemné porovnání faktorů použijeme následující třístupňovou škálu:

- 1** Faktor je důležitější oproti porovnávanému faktoru.
- 0,5** Váha faktorů je stejná.
- 0** Faktor je méně důležitý oproti porovnávanému faktoru.

Silné stránky

- 1. Dobrá poloha (F1)
- 2. WIFI zdarma (F2)
- 3. Bezplatné parkování u areálu (F3)
- 4. Moderní bowlingová technologie (F4)
- 5. Dlouhodobé zkušenosti (F5)
- 6. Možnost pronájmu pro firmy (F6)

Tabulka 17: SWOT analýza - silné stránky²⁰¹

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	Součet	Váha (%)
F1	X	1	1	1	0,5	1	4,5	30 %
F2	0	X	0,5	0	1	0,5	2	13 %
F3	0	0,5	X	0	0	1	1,5	10 %
F4	0	1	1	X	1	1	4	27 %
F5	0,5	0	1	0	X	1	2,5	17 %
F6	0	0,5	0	0	0	X	0,5	3 %
Suma							15	100 %

Slabé stránky

1. Webové stránky (F1)
2. Firma nemá účet na facebooku (F2)
3. Nízká kapacita letní zahrádky (F3)
4. Webové stránky pouze v češtině (F4)
5. Webové stránky nejsou responzivní (F5)
6. Nemožnost platby kartou (F6)

Tabulka 18: SWOT analýza - slabé stránky²⁰²

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	Součet	Váha (%)
F1	X	0,5	1	1	0	0,5	3	20 %
F2	0,5	X	1	1	1	0,5	4	26,67 %
F3	0	0	X	0	0,5	0,5	1	6,66 %
F4	0	0	1	X	0,5	1	2,5	16,67 %
F5	1	0	0,5	0,5	X	1	3	20 %
F6	0,5	0,5	0,5	0	0	X	1,5	10 %
Suma							15	100 %

²⁰¹ Vlastní zpracování.

²⁰² Vlastní zpracování.

Příležitosti

1. Generace „singles“ (F1)
2. Růst výdajů za rekreační služby (F2)
3. Zvyšování průměrné mzdy (F3)
4. Růst ekonomiky (F4)
5. Rostoucí vliv a využívání informačních a komunikačních technologií (F5)
6. Zacílení na starší generaci (F6)

Tabulka 19: SWOT analýza - příležitosti²⁰³

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	Součet	Váha (%)
F1	X	0,5	0,5	1	0	0,5	2,5	16,66 %
F2	0,5	X	0,5	1	0	0,5	2,5	16,67 %
F3	0,5	0,5	X	1	0,5	0,5	3	20 %
F4	0	0	0	X	0	0	0	0 %
F5	1	1	0,5	1	X	1	4,5	30 %
F6	0,5	0,5	0,5	1	0	X	2,5	16,67
Suma							15	100 %

Hrozby

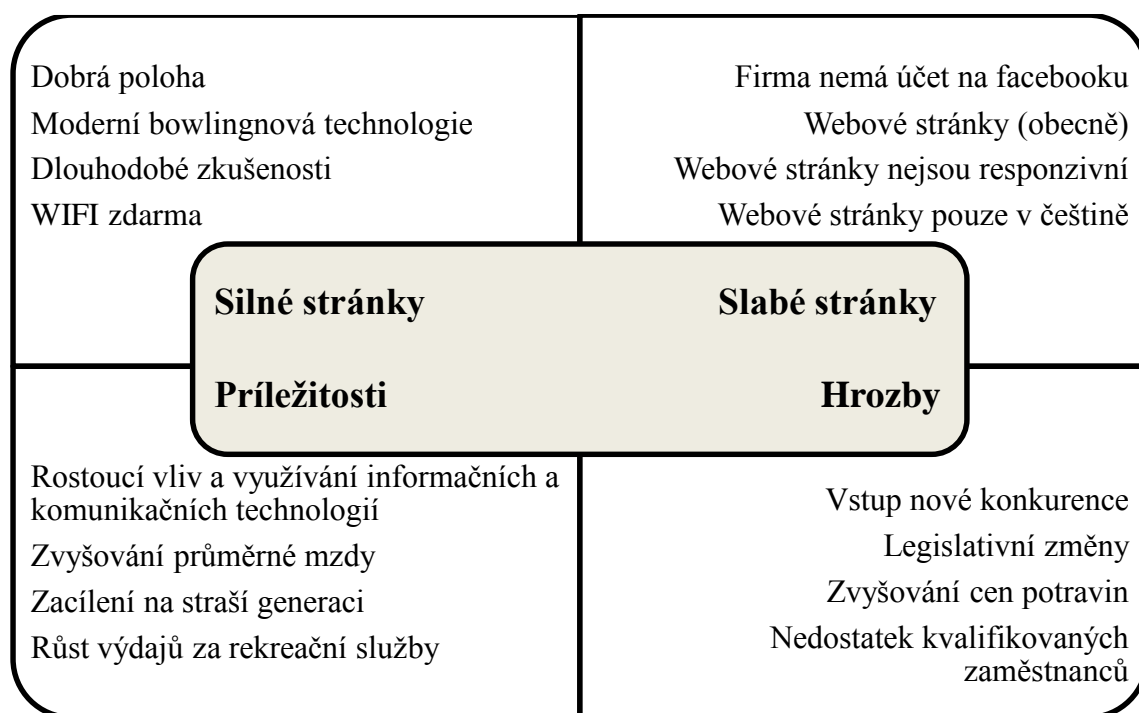
1. Vstup nové konkurence (F1)
2. Legislativní změny (F2)
3. Možný pokles ekonomiky (F3)
4. Zvyšování cen potravin (F4)
5. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců (F5)

²⁰³ Vlastní zpracování.

Tabulka 20: SWOT analýza - hrozby²⁰⁴

	F1	F2	F3	F4	F5	Součet	Váha (%)
F1	X	1	1	0,5	0,5	2,5	25 %
F2	0	X	1	0,5	0,5	2	20 %
F3	0	0	X	0,5	0	0,5	5 %
F4	0,5	0,5	0,5	X	0,5	2	20 %
F5	0,5	0,5	1	1	X	2	20 %
Suma						10	100 %

Podle výsledků, které nám vyšly v rozhodovacích maticích, si ukážeme výslednou SWOT analýzu. U každé oblasti si uvedeme čtyři faktory, které mají největší váhu.



Obrázek 14: SWOT analýza²⁰⁵

²⁰⁴ Vlastní zpracování.

²⁰⁵ Vlastní zpracování.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Cílem této části práce je vytvoření návrhu komunikační strategie pro firmu Bowling Blansko. V této části budu vycházet hlavně z provedených analýz v předchozí části, které posloužily jako základní podklad pro vytvoření SWOT analýzy. Na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí a výsledné SWOT matice se snažím navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení komunikační strategie firmy Bowling Blansko. Dále se snažím navrhnout vlastní možnosti řešení, které by firma Bowling Blansko mohla využít při vylepšování komunikace se svými zákazníky a zvyšování jejich spokojenosti. Jako podklad pro rozhodování a stanovení návrhů jsem si zvolil strategii WO (mini-maxi), která se zaměřuje na překonávání slabých stránek tak, aby bylo možno využít nastalé příležitosti. Z analýzy slabých stránek se jako problémová jeví prezentace firmy v oblasti internetu, zároveň je to ale také příležitost ke zlepšení, protože význam vlivu informačních a komunikačních technologií narůstá. A právě proto budou moje první dva návrhy směřovat do této oblasti. Vyřešení problému s obsazeností v dopoledních hodinách by měly napomoci mé další návrhy, které jsou zaměřeny na větší propagaci firmy. Následující část je rozdělena do jednotlivých kapitol, které představují základní doporučení pro zlepšení komunikační strategie a posílení povědomí o existenci Bowlingu Blansko. Jak už bylo zmíněno výše, návrhy jsou rozděleny na dvě části, a to na zlepšení v oblasti online prostoru a na zlepšení v oblasti klasických reklamních nástrojů. Na konci každého doporučení jsou brána v potaz tři hlediska, a to hledisko cílové, finanční a časové, dále je potom uvedeno i personální zajištění. Na závěr jsou potom vyčísleny celkové náklady navrhovaných opatření.

4.1 Webové stránky

V současné době, kdy lidé tráví na internetu čím dál více času, jsou podle mě kvalitní internetové stránky nezbytné a velmi důležité, obzvlášť když si uvědomíme fakt, že pro mnohé budoucí zákazníky Bowlingu Blansko jsou internetové stránky prvním kontaktem s naší firmou. A proto prvním návrhem je změna webových stránek firmy.

Současný stav tohoto druhu internetové prezentace není uspokojivý. Webové stránky působí zastaralejším dojmem, je zde příliš mnoho textu, hlavní menu je nevýrazné a je řazeno vertikálně. Průběžně aktualizován je pouze jídelní lístek a informace z turnajů. Jako jedna z mála kladných věcí na současných internetových stránkách firmy je možnost

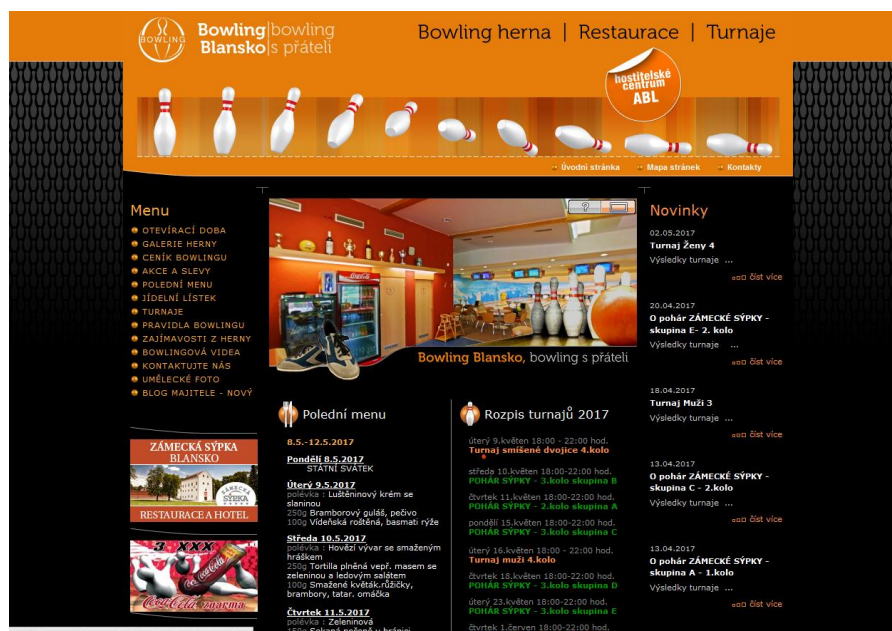
virtuální prohlídky prostor s vtipně vypadajícím panáčkem ve tvaru bowlingové koule, který zákazníkům sdělí základní informace o Bowlingu Blansko.

Nové internetové stránky by měly být přehlednější, jednodušší a celkově působit moderněji. Základní a hlavní změna oproti současnému stavu by spočívala ve změně orientace hlavního menu stránek. Menu by nově bylo řazeno horizontálně, nad menu by bylo pár úvodních fotek, které by se v určitém intervalu střídaly. Položek v menu by bylo celkem osm. První z nich by se jmenovala **bowling**, kde by po rozkliknutí byly informace o otevírací době, ceníku a pravidlech bowlingu. Druhá položka by se nazývala **restaurace**, kde by byl jídelní a nápojový lístek a pravidelně aktualizované týdenní menu. Další položkou by byly **akce**, kde by byly vypsány jednotlivé akce a jejich podmínky. Čtvrtou sekci by tvořily **turnaje**, které by obsahovaly všechny informace týkající se pořádaných turnajů. Další položkou by byla **fotogalerie**, kde by byly fotky interiéru i exteriéru budovy. Šestá sekce by se nazývala **zajímavosti**. Po rozkliku by v ní byly k nalezení podrobnější informace o firmě a také odkaz na blog majitele celého areálu. Předposlední, sedmá sekce, by se nazývala **pro firmy** a obsahovala by informace ohledně pronájmu celého areálu k soukromým účelům. A konečně poslední, velmi důležitou položkou v menu, by byl **kontakt**. Tato položka by obsahovala GPS souřadnice přesné polohy bowlingu, včetně mapy polohy areálu, dále telefonní čísla sloužící k objednávání bowlingu a také přesnou adresu firmy. Mimo osmi položek menu by úvodní stránka obsahovala aktuality, základní informace o firmě a také odkaz na účet firmy na facebooku.

Pod hlavním menu by v pravé části stránek byly dva tzv. rychlé odkazy. První by odkazoval na **virtuální prohlídku** bowlingu s komentářem. Jelikož už tato virtuální prohlídka funguje i na současných webových stránkách, tak by se v nezměněné podobě převedla i na nový web. Dalším rychlým odkazem by byla **rezervace bowlingu, restaurace**, kde by se zobrazovalo přímo telefonní číslo, na kterém se mohou lidé objednávat bez nutnosti prokliku na položku menu kontakt. Tyto rychlé odkazy by se zobrazovaly na stejném místě na všech částech webu. Stejně tak jako logo firmy, které by bylo trvale umístěno v levém horním rohu a po jeho rozkliknutí, by se uživatel dostal zpět na úvodní stránku. Pod hlavním menu v levé části by byl odkaz na webové stránky Zámecké sýpky Blansko, což je restaurace a hotel, který je v těsné blízkosti bowlingu a patří stejnému majiteli jako bowling.

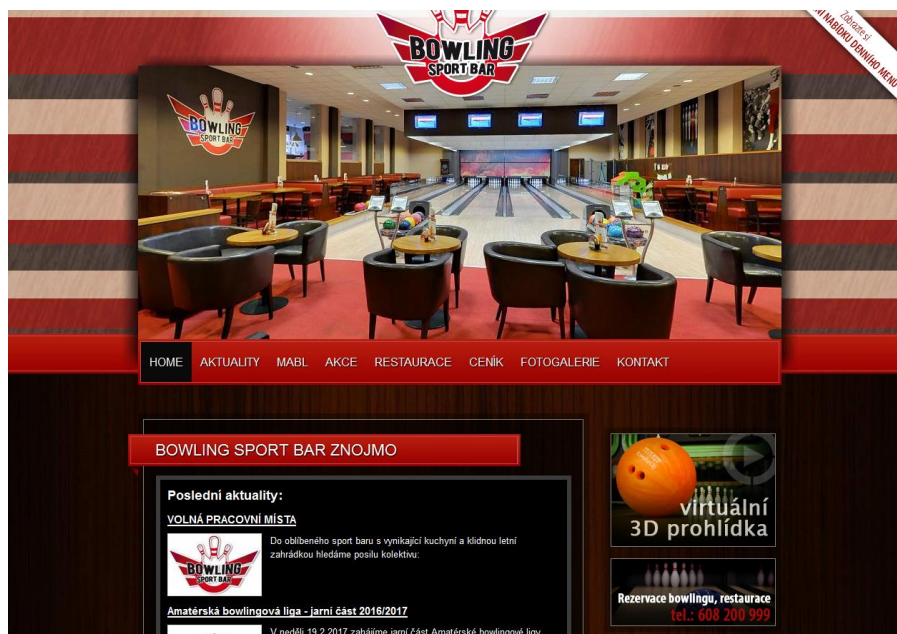
Jelikož počet uživatelů mobilního internetu neustále roste a čím dál více lidí využívá mobilní telefon k hledání čehokoliv, co dříve hledali pouze přes počítač, je nutné, aby byly nové stránky tzv. responzivní. Responzivita webu znamená, že v případě vstupu na web z mobilního zařízení se zobrazení stránky přizpůsobí velikosti obrazovky daného zařízení. Další novinkou upraveného webu bude možnost přechodu do anglického jazyka. Dále také navrhuji, aby se v případě, že bude v platnosti určitá poskytovaná akce (sleva), při vstupu na web uživateli tato akce zobrazila.

Grafické zpracování stránek by mělo vycházet z firemních barev, tedy z oranžové a červené. Na následujících dvou obrázcích si ukážeme, jak internetové stránky vypadají v současnosti a pro lepší představu toho, jak by měly nové stránky vypadat z hlediska struktury, si ukážeme jako příklad druhý obrázek - internetové stránky znojemského bowlingu.



Obrázek 15: Současný stav internetových stránek²⁰⁶

²⁰⁶ BOWLING BLANSKO. Bowling Blansko. bowlingblansko.cz [online] © 2004-2017 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://bowlingblansko.cz/>



Obrázek 16: Příklad struktury nových internetových stránek²⁰⁷

Cílové hledisko – dosáhnout efektivnější komunikace pomocí modernějších webových stránek.

Finanční hledisko – vytvoření nových internetových stránek se všemi požadovanými prvky, včetně optimalizace pro mobilní telefony, vyjde na 30 000 Kč.

Časové hledisko – po zadání konkrétní objednávky může být web hotov za 21 dnů.

Personální zajištění – nový web bude vytvářet specializovaná firma startujemeweby.cz. Tato firma má hodně kladných referencí a výhodou je, že firma sídlí také v Blansku, takže komunikace a případné problémy se budou řešit velmi rychle.

4.2 Sociální sítě

Sociální sítě jsou fenoménem, a jak vyplynulo z provedených analýz, počet jejich uživatelů neustále roste. Jednoznačně dominantní sociální sítí v České republice je sociální síť Facebook, která má téměř čtyři miliony aktivních uživatelů. Jako velkou nevýhodu vidím fakt, že firma Bowling Blansko v současné době nemá žádný oficiální profil na facebooku. A právě proto můj další návrh bude směřovat do této oblasti. Konkrétně založení nového firemního profilu na facebooku.

²⁰⁷ BOWLING ZNOJMO. Bowling Znojmo. bowling-znojmo.cz [online] © 2004-2017 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.bowling-znojmo.cz/>

Úvodní stránka facebookového profilu by obsahovala poutavé úvodní foto, kde by například mohla být umístěna fotografie bowlingových drah nebo interiéru areálu. Velmi důležitá by byla průběžná aktualizace a správa tohoto profilu.

Na tento profil by byly pravidelně **vkládány následující informace:**

- týdenní nabídka poledního menu,
- informace o akcích a slevách,
- informace ohledně konání turnajů,
- fotografie z uspořádaných turnajů,
- informace týkající se případné změny otevírací doby a dalších aktualit,
- fotografie z konání speciálních událostí (svatby, firemní akce).

Kromě těchto základních věcí by se také vytvářely události ke konaným turnajům, aby měla firma alespoň hrubý přehled o počtu účastníků. Také je důležitá rychlá reakce na případné dotazy a komentáře. Profil by také sloužil jako rychlý informační zdroj v případě změny otevírací doby (státní svátky atd.). Aby se lidé vůbec dozvěděli o existenci firemního profilu na facebooku, byly by na stolech u bowlingových drah rozmístěny malé letáčky, které by informovaly o firemní přítomnosti na facebooku. Výroba těchto letáčků by byla v režii firmy. Na letáčkách by byl text podobného znění: „Nechcete si nechat ujít novinky o našem bowlingu? Přidejte si nás na facebooku a už Vám nic neunikne.“ Tento text by byl doplněn o přesnou internetovou adresu facebookového profilu.

Co se týče ostatních sociálních sítí, tak prozatím doporučuji zaměřit se pouze na facebook, který má největší počet uživatelů a jeho vliv je tím pádem také největší.

Cílové hledisko – profil na facebooku by měl sloužit k pružnější komunikaci se zákazníky.

Finanční hledisko – tisk letáčků vyjde maximálně na 300 Kč.

Časové hledisko – vytvoření nového profilu a vložení všech požadovaných částí zabere zhruba 3 hodiny. Následná správa účtu by neměla trvat více než 2 hodiny týdně.

Personální zajištění – založením a správou profilu na facebooku bude pověřena administrativní pracovnice.

4.3 Reklama na sloupech veřejného osvětlení

Můj další návrh bude směřovat do reklamy na sloupech veřejného osvětlení. Smyslem tohoto návrhu bude zvýšit povědomí o firmě Bowling Blansko, a dále bude také sloužit jako prostředek pro lepší orientaci turistů, kteří chtějí navštívit firmu Bowling Blansko.

Službu tohoto typu zajišťuje městská firma Služby Blansko, s. r. o., která spravuje veřejné osvětlení. To je v majetku města Blanska. Reklamní plochu tvoří tabule (Komatex) o rozměrech 800 x 900 mm, které jsou osazené v kovových rámech. Cena za pronájem tabule a umístění na konkrétním sloupu veřejného osvětlení činí 363 Kč za měsíc při jednostranném potisku a 666 Kč za měsíc při oboustranném potisku. Smlouva o pronájmu a umístění reklamy se obvykle sjednává na jeden rok s možností dalšího prodloužení.

Navrhuji využít službu jednostranného potisku ve dvou vyhotoveních. Velmi důležité je umístění reklamy, které si firma může zvolit podle své vůle. Podle mého názoru by bylo nejlepší umístit reklamní tabule na velmi frekventovaná místa, kde projede hodně automobilů a také tudy projde dost lidí.

Samotná reklama by obsahovala v horní části logo firmy se sloganem Bowling Blansko – bowling s přáteli. V prostřední části reklamní plochy by byla výzva: „Přijďte si zahrát!“, dále pak telefonní číslo a ve spodní části by byl údaj o vzdálenosti bowlingu od místa reklamy s šipkou, která by vyznačovala směr k areálu.

Grafické zpracování by provedl pan Vladislav Pokorný, který se v oboru reklamy pohybuje už velmi dlouho a má také bohaté zkušenosti s tvorbou reklamy. Jeden reklamní potisk + grafické zpracování by vyšly celkově na 1 200 Kč.

Na následující fotografii si ukážeme příklad reklamy tohoto typu.



Obrázek 17: Příklad reklamy na sloupech veřejného osvětlení²⁰⁸

Cílové hledisko – cílem návrhu je zvýšit povědomí o firmě Bowling Blansko formou reklamy na sloupech veřejného osvětlení.

Finanční hledisko – potisk a grafické zpracování reklamy bude stát celkem 2 400 Kč. Pronájem dvou reklamních tabulí a jejich umístění na sloupy veřejného osvětlení vyjde na jeden rok na 8 712 Kč. Celkové náklady tohoto návrhu jsou tedy 11 112 Kč.

Časové hledisko – po zadání konkrétní objednávky mohou být dvě reklamní tabule včetně potisku hotovy do 10 dnů.

Personální zajištění – grafické zpracování bude mít na starosti pan Vladislav Pokorný. Za dodání a umístění reklamních tabulí na sloupy veřejného osvětlení bude zodpovědná firma Služby Blansko, s. r. o.

4.4 Inzerce v tisku

Další návrh se týká inzerce v tisku. Cílem tohoto návrhu bude oslovit starší generaci, a protože noviny jsou stále jedním z hlavních informačních kanálů pro tuto generaci, zvolil jsem právě tento typ reklamy. Pro účely tohoto návrhu by se vytvořila nová slevová akce v rámci podpory prodeje, velmi podobná již existující akci **Rodina s dětmi**. Akce

²⁰⁸ SLUŽBY BLANSKO. Reklama na sloupech veřejného osvětlení. *sluzby-blansko.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://www.sluzby-blansko.cz/reklama-na-sloupech.html>

by se například mohla jmenovat **Senior**. Podmínky by byly stejné jako u akce rodina s dětmi, to znamená hodina hraní za 150 Kč, ovšem jediná změna by spočívala v podmínce účasti alespoň jednoho člena staršího 60 let. Akce by trvala také v období července a srpna, protože v letních měsících bývá obsazenost nejnižší a tato akce by měla napomoci zvýšení návštěvnosti.

Pro inzerci jsem si zvolil regionální týdeník Týden u nás, které vychází každou středu jako součást Blanenského deníku v nákladu 6 500 výtisků. Inzerát by měl rozměr 98 x 70 mm a je možnost zvolit buď černobílý, nebo barevný. Cena černobílého inzerátu činí 1 764 Kč, cena barevného 2 520 Kč. Ovšem v současné době platí akce 2+1, kdy se inzeruje třikrát za cenu dvou. Navrhuji, že by se dalo využít právě této akce. Inzerce by tedy proběhla tři týdny po sobě v červenci. Cena akce 2+1 činí 3 545 Kč. Inzerát by obsahoval opět logo se sloganem na pozadí fotografie bowlingu, dále potom text Akce senior – 150 Kč/hodinu. Podmínka: účast alespoň jednoho člověka nad 60 let. Platnost akce – červenec a srpen. Akce platí každý den od 10:00 do 17:00 „Přijďte si zahrát!“ Na konci inzerátu by bylo uvedeno telefonní číslo na rezervace.

Grafické zpracování inzerátu už je v ceně a provádí ho dané noviny. Co se týče umístění inzerátu, tak by bylo vhodné, aby byl umístěn u rubriky vzpomínky a kronika, což je část, kterou právě starší lidé pravidelně čtou.

Cílové hledisko – cílem návrhu je oslovit starší generaci a zvýšit návštěvnost v letním období.

Finanční hledisko – inzerování v rámci akce 2+1 by stálo 3 545 Kč.

Časové hledisko – pro uvedení inzerátu je nutno dodat veškeré potřebné informace minimálně 3 dny před vydáním. Inzerovalo by se třikrát v měsíci červenci.

Personální zajištění – za uvedení inzerátu je zodpovědný týdeník Týden u nás.

4.5 Outdoorová reklama - billboard

V souvislosti s konáním akce **Rodina s dětmi** navrhuji využití billboardu k její větší propagaci. Pro připomenutí uvádím, že tato akce trvá v období letních prázdnin, tedy v měsíci červenci a srpnu. V rámci této akce je snižena cena hodiny hraní ze 180 Kč na 150 Kč. Akce trvá každý den od 10:00 do 17:00 a jedinou podmínkou pro její poskytnutí je účast alespoň jednoho dítěte do 15 let.

Místo s velkou koncentrací lidí v Blansku je okolí kolem obchodního domu Kaufland na okraji města. A právě zde jsou umístěny billboardy různých firem a je tedy možnost oslovit potenciální zákazníky touto formou. Umístění reklamy v tomto místě je podle mého názoru velmi dobré, protože právě sem chodí velmi často nakupovat rodiny s dětmi, na něž je tato akce cílena.

Billboardy patří reklamní firmě HEPA, s. r. o., která se kromě pronájmu svých reklamních ploch zabývá také výrobou reklamy. Billboardy používá v tzv. euroformátu, který má rozměry 3,5 x 2,4 metru. Cena za měsíční pronájem plochy a umístění reklamy činí 1 833 Kč. Instalaci a údržbu reklamní plochy má na starosti firma HEPA, s. r. o. a tyto položky už jsou zahrnuty v ceně pronájmu.

Navrhuji, aby se využila reklama tohoto druhu po dobu dvou měsíců (červenec, srpen), tedy po dobu konání akce **Rodina s dětmi**.

Grafické zpracování už firma má, a tudíž by bylo jen předáno firmě HEPA, s. r. o. ke konečnému zhotovení. Konkrétní podobu billboardové reklamy si ukážeme na následujícím obrázku.



Obrázek 18: Vizualizace billboardové reklamy

Cílové hledisko – cílem návrhu je oslovit rodiny s dětmi a zvýšit návštěvnost v době letních prázdnin.

Finanční hledisko – pronájem reklamní plochy pro účely firmy na dobu dvou měsíců vyjde na 3 666 Kč.

Časové hledisko – po zadání objednávky může být reklama instalována na svém místě do 15 dnů.

Personální zajištění – za výrobu, instalaci a montáž reklamy je zodpovědná firma HEPA, s. r. o.

4.6 Dotazník

Mým posledním návrhem bude opatření týkající se dotazníků. Hlavním cílem dotazníků bude získání zpětné vazby od zákazníků a také se na jejich základě může vyhodnocovat účinnost ostatních návrhů. Dotazník by měl být stručný, jeho vyplnění by nemělo zabrat více než 2 minuty.

V první části dotazníků by byly položeny otázky, které by poskytovaly základní informace o zákaznících, jako je věk, pohlaví, bydliště. Následovaly by otázky na to, jak se klient dozvěděl o bowlingu, co ho motivovalo k jeho navštívení, jak často bowling navštěvuje, na jak dlouho si přišel zahrát apod. Tyto otázky by byly uzavřené s určitým výčtem možností. Další část dotazníku by se věnovala spokojenosti zákazníků. Otázky by se týkaly spokojenosti s personálem, prostředím, restaurací a vůbec celkově s Bowlingem Blansko. Tyto otázky by byly škálovány na stupnici 1-5 s hodnocením jako ve škole. V poslední části dotazníku by byla otevřená otázka na jakékoliv připomínky (jak pozitivní tak negativní). Na konci by bylo poděkování za vyplnění a pozvání k další návštěvě.

O vyplnění dotazníku budou lidé požádáni při objednání hry na recepci, kde se také budou dotazníky následně odevzdávat. Jako odměna za vyplnění dotazníků bude zákazníkům poskytnut 10% slevový kupón na další návštěvu bowlingu.

Cílové hledisko – získání zpětné vazby od zákazníků a poskytnutí nástroje pro vyhodnocování ostatních návrhů.

Finanční hledisko – tisk 1 000 kusů dotazníků vyjde přibližně na 1 000 Kč.

Časové hledisko – příprava dotazníku zabere maximálně 5 hodin. Sběr bude probíhat v letních měsících v době konání propagačních akcí.

Personální zajištění – dotazník sestaví vedení firmy, jeho formálním a grafickým zpracováním bude pověřena administrativní pracovnice.

4.7 Náklady na navrhovaná opatření

V následující tabulce je přehled nákladů jednotlivých opatření a následně vyčíslení celkových nákladů. Celkové náklady na mnou navržená opatření činí **49 623 Kč**.

Tabulka 21: Náklady navrhovaných opatření

Opatření	Náklady
Webové stránky	30 000 Kč
Sociální síť	300 Kč
Reklama na sloupech veřejného osvětlení	11 112 Kč
Inzerce v tisku	3 545 Kč
Outdoorová reklama - billboard	3 666 Kč
Dotazník	1 000 Kč
CELKEM	49 623 Kč

ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem „Komunikační strategie pro firmu Bowling Blansko“ je rozdělena na tři části, a to na část teoretickou, analytickou a návrhovou.

V teoretické části se zabývám marketing, marketingovým řízením, marketingovým mixem, dále pak marketingem služeb, komunikačními strategiemi, marketingovou komunikací a současnými trendy v marketingu a marketingové komunikaci.

V analytické části jsem využil teoretické poznatky získané v předchozí části. Provedl jsem analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí byla rozdělena na tři části. Nejprve jsem provedl tzv. PESTLE analýzu, následně analýzu trhu, a poté analýzu Porterova modelu pěti sil. Po zpracování této části jsem přešel k analýze vnitřního prostředí, kde jsem využil strukturu metody známé pod názvem 7S, dále jsem provedl analýzu trhu, analýzu marketingového mixu a také analýzu obsazenosti.

V závěrečné návrhové části jsem na základě provedených analýz navrhl základní opatření, která by měla pomoci firmě Bowling Blansko k efektivnější a lepší komunikaci se zákazníky. Opatření jsem rozdělil na dvě části, a to na opatření v oblasti online komunikace a na opatření v oblasti klasických komunikačních nástrojů. Mezi „internetové“ návrhy patří návrh na zlepšení webových stránek a návrh na založení profilu na sociální síti Facebook. V oblasti klasických komunikačních nástrojů jsem navrhnul čtyři opatření. Mezi ně patří reklama na sloupech veřejného osvětlení, inzerce v tisku, outdoorová reklama – billboard a dotazník. Na konci každého návrhu jsou rozebrána jednotlivá hlediska a na závěr návrhové části jsou shrnuty celková náklady na jednotlivá opatření.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout komunikační strategii pro firmu Bowling Blansko. Dílčím cílem bylo analyzovat současnou situaci firmy v marketingové komunikaci a vyhodnotit její silné a slabé stránky a také najít způsob jak lépe firmu zviditelnit. Myslím, že se mi tyto cíle podařilo naplnit. Moje návrhy na zlepšení jsou aplikovatelné v praxi a v případě jejich realizace mohou mít pozitivní dopad na posílení značky Bowling Blansko a ve svém důsledku i na zvýšení návštěvnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADAPTIC. SEM. *adaptic.cz* [online] © 2005–2016 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/sem/>

BLANSKO. Obyvatelstvo – statistické údaje. *blansko.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.blansko.cz/mesto-blansko/obyvatelstvo>

BOWLING BLANSKO. Bowling Blansko. *bowlingblansko.cz* [online] © 2004-2017 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://bowlingblansko.cz/>

BOWLING BLANSKO. Otevírací doba. *bowlingblansko.cz* [online] © 2004-2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://bowlingblansko.cz/novinky.php?p=fullpage&cislopolozky=11&lang=cz>

BOWLING ZNOJMO. Bowling Znojmo. *bowling-znojmo.cz* [online] © 2004-2017 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <http://www.bowling-znojmo.cz/>

BUSINESSINFO. Direct marketing. *businessinfo.cz* [online] © 1997-2016 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/direct-marketing-2853.html>

ČESKÁ BOWLINGOVÁ ASOCIACE. Hráčská databáze. *czechbowling.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <https://www.czechbowling.cz/hraci>

ČESKÁ INSPEKCE ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. Česká inspekce životního prostředí. *cizp.cz* [online] © 2004 - 2016 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.cizp.cz/O-nas>

ČESKÁ TELEVIZE. Sobotka: Euro jsme schopní přijmout do pěti až deseti let. *ceskatelevize.cz* [online] © 1996–2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1834841-sobotka-euro-jsme-schopni-prijmout-do-peti-az-deseti-let>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Chytré telefony zvyšují počet uživatelů internetu. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/chytre-telefony-zvysuji-pocet-uzivatelu-internetu>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inlace – druhy, definice, tabulky. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inlace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Makroekonomika. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/26153902/370002150807.pdf/08f12de2-2361-4b2f-b62f-8a9bee5a5047?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Okres Blansko. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/26041822/CR_CZ0641.pdf/0c111a0e-9b3a-4363-bf93-8d0afe111575?version=1.43

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 2. čtvrtletí 2016. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-2-ctvrtleti-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Průměrné mzdy – 2. čtvrtletí 2016. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM09&str=v170&c=v3~3__RP2016

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZUR09&z=T&f=TABULKA&katalog=30847&str=v213&c=v3~8__RP2015#w=

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM09&str=v172&c=v3~3__RP2016&u=v172__VUZEMI__100__3115

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Veřejná databáze. *czso.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM09&str=v171&c=v3~3__RP2016&u=v171__VUZEMI__101__40703

ETRŽBY. Kdo, co a odkdy? *etrzby.cz* [online] © 2016 - 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/kdo-co-a-kdy>

FINANČNÍ ANALÝZA. Ukazatelé aktivity. *financnianalyza.webnode.cz* [online] © 2011 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://financnianalyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>

FINANČNÍ ANALÝZA. Ukazatelé likvidity. *financnianalyza.webnode.cz* [online] © 2011 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://financnianalyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>

FINANČNÍ ANALÝZA. Ukazatelé rentability. *financnianalyza.webnode.cz* [online] © 2011 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://financnianalyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>

FINANČNÍ ANALÝZA. Ukazatelé zadluženosti. *financnianalyza.webnode.cz* [online] © 2011 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://financnianalyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

FINEXPERT. Které země jsou technologicky nejvyspělejší? *finexpert.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/ktere-zeme-jsou-technologicky-nejvyspelejsi>

FIRMY. Bowling Blansko. *firmy.cz* [online] © 1996–2017 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/detail/488165-bowling-blansko-blansko.html>

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 3. aktualiz. vydání. Brno: Edika, 2012, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2. aktualiz. vydání. Brno: Computer Press, 2008, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

FREY, P. *Marketingová komunikace: Nové trendy 3.0*. 3. rozš. vydání. Praha: Management Press, 2011, 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.

HADRABA, J. *Marketing: produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004, 215 s. ISBN 80-86473-89-5.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle a techniky rozhodování*. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KARLÍČEK, M. a kol. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MAPY. *mapy.cz* [online] © 1996–2017 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: <https://mapy.cz/s/1rR9q>

MARKETINGOVENOVINY. Marketingová komunikace. *marketingovenoviny.cz* [online] © 2001-2017 [cit. 2017-02-07]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1436/

MARKOMU.CZ Sociální síť 2015: Facebook versus ostatní. *markomu.cz* [online] © 2015 - 2017 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.markomu.cz/socialni-site-2015/>

MEDIAGURU. Direct marketing. *mediaguru.cz* [online] © 2016 [cit. 2016-12-25]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/direct-marketing/>

MEDIAGURU. SWOT analýza. *mediaguru.cz* [online] © 2017 [cit. 2016-12-17]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/swot-analyza/>

MIRAS. Chování spotřebitele a formování poptávky. *miras.cz* [online] © 2000-2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n03-poptavka.php>

MOUDRÝ, M. *Marketing: základy marketingu*. Kralice na Hané: Computer Media, 2008, 80 s. ISBN 978-80-7402-001-8.

NOVINKY. Česká ekonomika loni zpomalila růst na polovinu. *novinky.cz* [online] © 2003–2017 [cit. 2017-03-06]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/ekonomika/431015-ceska-ekonomika-loni-zpomalila-rust-na-polovinu.html>

PANKREA. Komunikační strategie. *pankrea.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: https://www.pankrea.cz/clanek/komunikacni-strategie_113

PELSMACKER, P. de, M. GEUENS a J. V. den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

PODNIKATOR. Nové trendy v marketingu. *podnikator.cz* [online] © 2016 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:16144/Nove-trendy-v-marketingu>

POSPÍŠIL, J. a L. S. ZÁVODNÁ. *Jak na reklamu: praktický průvodce světem reklamy*. Kralice na Hané: Computer Media, 2012, 144 s. ISBN 978-80-7402-115-2.

Přednáška v rámci předmětu Marketingové aplikace na FP VUT ze dne 19. listopadu 2016

PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SEORADCE. Rozdíl mezi SEO a SEM. *seoradce.cz* [online] © 2016 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.seoradce.cz/rozdil-mezi-seo-a-se.html>

SLUŽBY BLANSKO. Reklama na sloupech veřejného osvětlení. *sluzby-blansko.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://www.sluzby-blansko.cz/reklama-na-sloupech.html>

VAŇÁK, M. *Základy marketingu*. 3. přeprac. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2011, 83 s. ISBN 978-80-7408-051-7.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3. aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulky

Tabulka 1: Modely hierarchie reakcí	27
Tabulka 2: Klasická a integrovaná komunikace	30
Tabulka 3: Výhody a nevýhody vybraných typů médií	52
Tabulka 4: Průměrná míra inflace	63
Tabulka 5: Míra nezaměstnanosti v okrese Blansko	64
Tabulka 6: Struktura obyvatelstva v okrese Blansko.....	66
Tabulka 7: Vyhodnocení Porterovy analýzy	73
Tabulka 8: Vyhodnocení analýzy 7S	76
Tabulka 9: Ukazatelé likvidity.....	78
Tabulka 10: Ukazatelé zadluženosti	78
Tabulka 11: Ukazatelé rentability.....	79
Tabulka 12: Ukazatelé aktivity	79
Tabulka 13: Vyhodnocení analýzy zdrojů	80
Tabulka 14: Otevírací doba bowlingu	81
Tabulka 15: Ceník bowlingu (v Kč/hod)	83
Tabulka 16: Vyhodnocení marketingového mixu	87
Tabulka 17: SWOT analýza - silné stránky	89
Tabulka 18: SWOT analýza - slabé stránky	89
Tabulka 19: SWOT analýza - příležitosti	90
Tabulka 20: SWOT analýza - hrozby	91
Tabulka 21: Náklady navrhovaných opatření	102

Obrázky

Obrázek 1: Příklad SWOT matice	17
Obrázek 2: Prvky komunikačního procesu	24
Obrázek 3: Dimenze holistického marketingu.....	28
Obrázek 4: Pět úrovní produktu.....	35
Obrázek 5: Elasticita poptávky	37
Obrázek 6: Cyklus vztahu se zákazníkem	48
Obrázek 7: Mezery ve vztahovém cyklu	49
Obrázek 8: Poloha Bowlingu Blansko.....	59
Obrázek 9: Fotografie Bowlingu Blansko	59
Obrázek 10: Organizační struktura	60
Obrázek 12: Vývoj HDP v České republice (2005-2016)	65
Obrázek 12: Vývoj průměrné měsíční mzdy v Jihomoravském kraji	67
Obrázek 13: Vývoj výše ročních výdajů za rekreační a kulturní služby	70
Obrázek 14: SWOT analýza	91
Obrázek 15: Současný stav internetových stránek	94
Obrázek 16: Příklad struktury nových internetových stránek	95
Obrázek 17: Příklad reklamy na sloupech veřejného osvětlení	98
Obrázek 18: Vizualizace billboardové reklamy.....	100

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Čestné uznání za 2. místo v soutěži o nejlepší stavbu Jihomoravského kraje .I

Příloha 1: Čestné uznání za 2. místo v soutěži o nejlepší stavbu Jihomoravského kraje

